FINAL DRAFT



CONSEIL DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE
ECONOMIC DEVELOPMENT BOARD OF MADAGASCAR
(EDBM)

Equipe Promotionnelle de Madagascar
Madagascar Promotion Team (MPT)

Madagascar : Branding Marketing Promotion

CONCEPT FEDERATEUR DE LA FILIERE PROMOTIONNELLE DE MADAGASCAR

Branding Marketing Promotion Madagascar – naturellement!

Economic Development Board of Madagascar (EDBM)
Madagascar Promotion Team (MPT):
Office National du Tourisme de Madagascar (ONTM)
Agence Nationale pour la Gestion des Aires protegées (ANGAP)
Air Madagascar

Le *Chief of Staff* auprès de la Présidence
Antananarivo 101
Tel. (++261) 20 22 273 38/601• Fax (++261) 20 22 628 50
E-mail scpprm@wanadoo.mg

Texte et rédaction: Max HABERSTROH
Conseiller en écotourisme auprès du Président de la République
- au sein de Conservation International -
E-mail mhaberstroh@conservation.org

Mes remerciements sincères à Madame Danièle Paris, Déléguée Générale adjointe pour la Pédagogie auprès de l'Alliance Française à Madagascar, pur son aimable révision, et au Général Désiré Philippe Ramakavelo, Ancien Ministre des Forces Armées et Docteur en Sciences Politiques, pour ses observations précieuses en matière de la politique, de l'histoire et des valeurs culturelles malgaches, ainsi qu'à tous les amis Malgaches et étrangers qui m'ont donné leurs bons conseils.

Table des matières

« Si nous voulons une forte croissance économique, nous devons changer. Si nous ne changeons pas notre état d'esprit et notre comportement, nous resterons pauvres. Ce pays ne changera pas, si nous,[1] nous ne changeons pas. »

Président Marc Ravalomanana,
au Palais d'État d'Iavoloha,
6 janvier 2006

[1] Imprimé en caractères gras dans l'original.

Conception globale

Premiers Objectifs du Plan d'Action de Madagascar/Madagascar Action Plan (MAP):

- ***Elimination de la pauvreté***
- ***Compétitivité maximisée***

Indicateurs/"saut qualitatif" en développement:

- ***Croissance socio-économique***
- ***Création d'emplois***
- ***Conservation de la biodiversité***[2]

Trois Concepts „fédérateurs"[3] de Promotion:

- ***Branding***[4] ***Madagascar***
- ***Marketing***[5] ***Madagascar***
- ***Politique du Tourisme de Madagascar***

---

[2] « Biodiversity is the variety of all forms of life, from genes and species to ecosystems. Earth's biodiversity provides food, shelter, fresh water, medicines, and spiritual solace. This abundance of life is unevenly distributed around the world, with the highest concentrations of species in the tropics. Biodiversity losses can upset ecological cycles and adversely affect people's quality of life" (source: CI Facts, 02/05).

[3] Ces trois concepts « fédérateurs » se chargent essentiellement …d'une politique de tourisme/écotourisme, dotée d'un plan d'action ;d'une stratégie de communication pour vulgariser – et pérenniser – la vision « Madagascar – naturellement ! » et tous ses éléments-clés, auprès des responsables à tout niveau, et de la population locale ;d'une stratégie promotionnelle pour attirer, de façon durable, des voyageurs, des hommes d'affaires et des investisseurs ;d'une structure raisonnable et efficace pour *faciliter d'une façon concertée* les tâches des différents acteurs principaux impliqués.

[4] Branding : La « marque »/« le brand » est à la fois un symbole *de distinction* et *d'appartenance :* La volonté de se distinguer est transmise à une entité ou groupement de perception supérieure, prétendue exclusive. Cette relation demande une manifestation forte visible : un signet ou logo, susceptible de se transformer en *« marque ».* La « marque » est une *« déclaration de guerre »* à la médiocrité.
À considérer l'hétérogénéité sociale et culturelle de Madagascar, l'attitude *positive,* l'approche *proactive* et la réalisation *« systémique »* deviennent des exigences prioritaires pour une forte *« marque fédératrice »* de Madagascar. Dans un monde, qui est surchargé d'information, les *marques fortes* sont cruciales pour attirer des *investissements directs.*

[5] Marketing signifie que la réflexion, la décision et l'action de l'entreprise et de ses employés s'orientent vers le marché, le futur et la croissance. L'orientation est dirigée de l'extérieur à l'intérieur. Il faut « regarder le monde du côté du client ». « Marketing » n'est pas un secteur, mais une approche.



Présentation en diapos intégrée – Version disque compact disponible

Ces concepts « fédérateurs » se chargent essentiellement …

- d'une ***structure raisonnable*** et efficace pour ***faciliter d'une façon concertée*** les tâches des différents acteurs principaux impliqués,
- d'une ***stratégie de communication pour vulgariser*** – et pérenniser – la vision « Madagascar – naturellement ! » et tous ses éléments-clés, auprès des responsables à tout niveau, et de la population locale,
- d'une ***stratégie promotionnelle*** pour attirer, de façon durable, des voyageurs, des hommes d'affaires et des investisseurs
- et d'une ***politique de tourisme/écotourisme, dotée d'un plan d'action,*** intégrée dans l'ensemble du MAP.

Introduction

„Madagascar – naturellement!“ – la Vision oblige

Révolution verte et Évolution durable

Actualité

Dans son édition de décembre 2006, la publication *African Business* focalise en grande lettres sur la Révolution verte en Afrique: *„Africa Launches Green Revolution“.* D'abord il y a une description des défaillances de la politique agraire de la plupart des pays en voie de développement, notamment les pays africains. En arrivant à la conclusion que *„no continent is in greater need for fertilizer than Africa“,* afin de combattre la dégradation du sol, l'article annoncée en couverture se réfère au *Green Revolution Agreement*, conclu au Sommet d'Engrais pour l'Afrique, tenu en juin 2006 à Abuja, capitale nigérienne.

Dans son numéro 204 (novembre 2006), le magazine économique *L'Éco austral* évoque les initiatives pionnières vers une réforme agraire à Madagascar („Des pionniers ouvrent la voie“, page 75), au sein d'un programme stratégique à quatre points: modernisation des services fonciers, décentralisation de la gestion foncière, réforme du cadre réglementaire et „enfin un vaste plan de formation et de communication“. On pourrait y donner son appui de bonne conscience.

Historique

Le terme *Révolution verte* désigne le „saut qualitatif“ technologique réalisé en agriculture au cours de la période 1944-1970, à la suite de progrès scientifiques réalisés durant l'entre-deux-guerres. Elle a été rendue possible par la mise au point de nouvelles variétés à haut rendement, notamment de céréales (blé et riz), grâce à la sélection variétale. L'utilisation des engrais minéraux et des produits phytosanitaires, de la mécanisation, de l'irrigation y ont aussi contribué. Elle a pour conséquence un ***accroissement spectaculaire de la productivité agricole, et a permis d'éviter des famines catastrophiques,*** qui auraient été la conséquence *naturelle* de l'augmentation sans précédent de la population mondiale depuis 1950.

Le Mexique, premier pays à s'engager dans cette voie en 1944, est ainsi passé entre 1956 et 1964 d'un statut d'importateur net de blé à un ***statut d'autosuffisance, pemettant l'exportation.*** La Révolution verte a connu ses ***plus grands succès en Inde et au Pakistan, où l'on estime qu'elle a permis de sauver un milliard de personnes de la faim.*** Norman Borlaug, considéré comme le „père“ de la Révolution verte, a recu le Prix Nobel de la paix en 1970 (source: http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9volution_verte).

Expériences mixtes

D'après *African Business (décembre 2006),* Monsieur Borlaug lui aussi a pris la parole au Sommet d'Engrais pour l'Afrique 2006, exhortant les délégués *„not to be distracted by disrupting voices from the outside".* Il s'est référé à la campagne *„unleashed by some NGOs encouraging Africa to opt only for organic fertilisers",* vu que *„the manufactured variety, so it is claimed, adds to the adverse effects of climate change".* Monsieur Borlaug y ajoute: *„Don't wait for perfect conditions, or the perfect seed variety ... there is no such thing. Use whatever is available and get on with it."* Certes, Monsieur Borlaug a raison. Il est bien sûr un homme de bonne volonté dans sa lutte contre la famine à l'échelle mondiale.

Néanmoins, cette „révolution" – selon http://fr.wikipedia. ... – n'a pas eu que des effets positifs: elle a entraîné un ***usage excessif de pesticides*** et un ***appauvrissement de nombreux sols.*** Elle a aussi causé des ***bouleversements culturels:*** exode rural massif, déperdition du savoir traditionnel agricole. Elle est par ailleurs ***accusée de contribuer à réduire la biodiversité et de mettre les agriculteurs sous dépendance de l'industrie agro-pharmaceutique.***

Dans http://www.cjf.qc.ca/relations/archives/themes/textes/agriculture/agri_lapa_0206.htm on peu lire sous le chapitre „Des idées nouvelles de l'Inde": „... Les élites occidentales ont longtemps présenté cette ‚révolution' comme étant la pierre d'assise du développement. En plus de s'être avérée un fiasco à plusieurs égards, cette ‚révolution' s'appuyait pourtant sur une idée du développement qui faisait ***l'impasse sur une dimension essentielle: le caractère auto-entretenu du développement." ...***

„Par définition, ***‚une agriculture durable repose sur le recyclage des nutriments du sol.'*** Or les cultiveurs ‚miraculeux' de la Révolution verte redirigent tout simplement vers la partie comestible du riz ou du blé une plus grande partie du produit de la photosynthèse, le tout au détriment de la tige et des autres composantes de la plante. Il en résulte une diminution draconienne de production de paille ou d'autres résidus, qui constituent la nourriture du bétail ou des bactéries du sol. Tous les êtres vivants – quels qu'ils soient – ayant droit à la vie, prendre aux uns pour donner aux autres n'est ni acceptable du point de vue éthique ni soutenable („durable") du point de vue économique et écologique. La conséquence est claire ... ‚à ce cycle régénératif, la Révolution verte a ***substitué un flux linéaire d'intrants achetés (...) et de produits agricoles commercialisés en tant que marchandises. La fertilité n'est désormais plus la propriété du sol, mais celle des engrais chimiques ...'"*** (V. Shiva, *Biopiracy).*

„La biodiversité, écrit Madame Shiva dans *Biopiracy,* ***dépend entièrement du droit dont disposent ou non les communautés locales de jouir des fruits de leurs efforts." Elle n'est pas qu'affaire de conservation mais aussi de survie économique,*** poursuit-elle dans *Tomorrow's Biodiversity:* „ (...) que ce soit pour la nourriture ou pour les médicaments, que ce soit pour l'énergie ou la fibre, que ce soit pour les cérémonies ou l'artisanat, ***les pauvres dépendent de la richesse des ressources biologiques, des connaissances et habiletés qui y sont liées.***

À mesure que la biodiversité recule, les pauvres deviennent plus pauvres." On le voit bien, on est à cent lieues du dogme occidental selon lequel la population, les peuples, les villages, les bourgs, les gens seraient une menace pour la biodiversité. Il est question ici de toute autre chose: ***la menace à la biodiversité est cet état d'esprit qui consiste à tout considérer comme une marchandise, à remplacer dans les coeurs comme dans les esprits la diversité par l'uniformité, à dépouiller les éléments de toute valeur intrinsèque en faveur d'une valeur d'usage susceptible d'être monnayée."*** On peut aussi dire: ne mesurer qu'au sens monétaire.

Madagascar: en route pour le développement durable – „naturellement!"

Réf. MAP:
Cataclysmes nat., 48
Révol.Verte, Agro,66-69
Tourisme, 93
Opportunités région., 94

Le Plan d'Action/Madagascar Action Plan (MAP) s'engage, inter aléa, à lancer une ***„Révolution verte durable".*** La Grande Île semble avoir une grande chance: À Madagascar, il y a une association qui s'appelle *Tefy Saina.* Elle se consacre à perpétuer l'oeuvre du *Père Henri de Laulané,* ingénieur agronome, prêtre jésuite, mort en 1995, et qui avait passé plus de trente ans à Madagascar. Il est considéré comme le „père" du ***Système de Riziculture intensive SRI, „une démarche naturelle qui, valorisant auourd'hui la riziculture à 300 %,*** remet en cause l'agronomie conventionnelle (voir www.tefysaina.org). En 1983-1984, Antsirabé fut le berceau de cette découverte, qui est ***aujourd'hui pratiquée dans une trentaine de nations – à Madagascar avec une hésitation peu compréhensible.*** Les expériences du Père Henri de Laulané sont compilées dans un ouvrage au titre évocateur: *Le riz à Madagascar.* Il imaginait pour Madagascar un *saut qualitatif socio-économique à l'aube du 21éme siécle.* Aujourd'hui il féliciterait le Président pour sa décision de développer ***„Madagascar – naturellement!"***

Or, „le développement de Madagascar doit se faire de l'intérieur, c'est á dire à partir de ses ressources propres, et l'homme doit en être un acteur à part entière", dit le Père Henri de Laulanié. Cela veut dire: ***Au lieu de vouloir „développer" le Pays par décrèt, il faut permettre aux hommes de s'épanouir,*** **afin d'atteindre un *développement „intrinsèque", „intégral"* et donc *vraiment „durable".*** De surcroît, ***la nature*** nous donne une ***source inépuisable*** pour faire des analogies, formuler des idées métaphoriques et appliquer des stratégies en repliquant les stratégèmes biologiques: de façon naturelle et mutuellement bénéfiques: ***„gagnant-gagnant".***

L'impératif *« gagnant-gagnant »* doit également être appliqué au tourisme : Le livre *Expansion du tourisme: gagnants et perdants* (© 2006, Centre Tricontinental et Éditions Syllepse) souligne que ***« la responsabilité première du tourisme consiste à protéger et à préserver les ressources écologiques dont il dépend … »*** Et : « la démocratisation du tourisme appelle un tourisme qui ne reposerait pas sur l'exploitation, dont l'accès et les bénéfices seraient répartis de manière équitable et grâce auquel les collectivités locales pourraient actualiser leur potentiel pour le ***bien-être de la communauté …*** Un tourisme équitable exige une

planification rigoureuse à tous les niveaux, à laquelle tous les acteurs doivent participer, en particulier les communautés locales les plus directement et les plus fortement affectées. »

Pour Madagascar, le tourisme apparaît « comme un secteur en émergence, à fort potentiel de croissance, qui pourrait à la fois contribuer à la lutte contre la pauvreté et freiner la dégradation des ressources naturelles dans la logique du modèle, en offrant à la population rurale une source de revenus alternative à l'agriculture extensive et à l'exploitation du bois » (citation : *Expansion du tourisme …).*

Cependant, les acteurs du tourisme rural se voient toujours exposés aux exigences de « l'authenticité », de la « qualité » et de la « rentabilité » de leur produit et performance touristique. On ne cesse de dire « éco-logique et durable » pour la forme, tandis que trop souvent les vrais actes se montrent plutôt « profito-logiques », n'étant rarement que « passables » et donc éphémères. Or, il nous faut explorer les risques d'une *stratégie de croissance exclusivement monétaire,* en regardant les *dégâts collatéraux* déjà prévalents à Madagascar et ailleurs. ***Le « tourisme éco » dans une attitude « égo » n'est point durable.***

Si nous suivons les règles de la nature – et celles de son Créateur – la Vision et le MAP ne resteront pas ce qu'ils sont aujourd'hui – une Grande Perspective et un seul Plan Directeur global pour Madagascar.

Ce qui compte est la pratique manifestée dans notre ferme volonté d'avancer et dans notre capacité d'agir avec lucidité, perspicacité et persévérance. L'agriculture, ayant imprégné la Culture nationale Malgache, est le fondement de notre existence physique – et de ce que nous appelons le ***„Tourisme à base communautaire". Son ancrage au niveau national – et vice versa – est obligatoire pour un succès solide, solidaire et donc : durable.***

C'est le tourisme/écotourisme qui, grâce à son impact transversal, pourrait servir de „fer de lance" économique et culturel, en fournissant le cadre communicatif/promotionnel, artistique et émotionnel. Or, pour ce faire, il nous faut :

- ***le positionnement renforcé du tourisme/écotourisme au sein du Gouvernement,***
- ***l'équipe enthousiaste,***
- ***le budget nécessaire***
- ***et le mandat clair et visible du Promoteur Supérieur de Madagascar, qui est le Président de la République.***

Il est crucial de *donner à Madagascar et à son endémisme scientifiquement bien prouvé, un „visage" reconnaissable – et donc son identité de performance, exprimée par une „Marque" caractéristique, unique et durable. Voilà l'essentiel du Branding, du Marketing et de la Promotion de* ***Madagascar – „naturellement!"***

Résumé de la Stratégie promotionnelle/ Summary of the Promotion Strategy

„Madagascar – naturellement!“

“Madagascar – naturellement!”
= compehensive Promotion of Madagascar:

- Travel destination (tourism/ecotourism)/Biodiversity ;
- Investments/Export

BRANDING/MARKETING MADAGASCAR;
focus: TOURISM[6]/ECOTOURISM DEVELOPMENT
Basic features:

- President's Vision/MAP 2007-2012,
- Tourism Master Plan 2004.

Key-Challenges and Opportunities

- *Spirit:* Good governance practiced (public and private);
- *Mindset:* Education/training transformed;
- *Energy:* Renewable energies pushed;
- *Ecology:* Biodiversity Conservation strengthened;
- *Access:* Targeted investments tackled;
- *Employment:* New jobs created.

“Umbrella Strategy”

- Branding and Corporate Identity“
- Balanced Scorecard”[7]
- Clusters, Structured Networks
- “Economies of Scope”
- Direct Relations
- “Bottleneck” Strategy

Selected Optional Cooperation

- Tourism/Ecotourism and Renewable Energies,
- NTO/Regional Tourist Offices and Alliance française,
- NTO, Air Madagascar, ANGAP.

---

[6] “Sustainable tourism” is meant, but “Ecotourism” is the focus, understood in the wider context of responsibility and solidarity, but given the specific character of the Malagasy tourism product.

[7] Method of measuring results; developed by Robert Kaplan and David Norton. We used the Balanced Scorecard approach as a guideline to structure the concepts.

Unique Marketing Propositions

- Madagascar, the most biodiverse landmass in the world[8]: charismatic Lemurs, bizarre Baobabs and "La Comète", the world's largest butterfly;
- Madagascar's endemic flora and fauna has been called "one of the greatest mysteries of natural history";
- Connotation with natural originality: simple life-style, charming behaviour and produces/handicrafts; extension of terrestrial nature experience to maritime life (wonder-world of corals and singing whales) and a clear and "near" star-spangled sky;
- Combination of beach/sun, endemic nature and historic/cultural adventure ("pirates") or sports; domestic circuits and regional "Indian Ocean" cruises;
- Different landscapes, different climatic zones, all-year travel season;
- Madagascar, the "Grande Île" : a small continent in the Indian Ocean, bridge to Africa and Asia, a blend of fascinating ethnics, …
- whose President acts as the "Superior Promoter" of his country, by extending his sustainable development commitment to promoting equitable trade and business.

Target Groups

- Visitors who love nature, support environmental protection and respect Madagascar's cultural integrity;
- (Nature) Photographers;
- Selected agencies and operators, public media (trade and general) and other appropriate multipliers.

[8] Source: "Field Museum", May 22, 2006: "Scientists Develop First Comprehensive Theory Explaining Madagascar' Rich Biodiversity"; forwarded by Henri E. Rabarijohn/FO/IFC Madagascar.

Chapitre 1

Concept « fédérateur »

Branding Madagascar [9]

Développement[10] intégral de Madagascar en « État de Marque », où l'on peut travailler, investir et passer ses vacances

Ce chapitre vous introduit la *conception* de la vision nationale de Madagascar, focalisation tourisme/écotourisme[11], et donc de la *Marque fédératrice Madagascar – naturellement !* qui symbolise la *performance ciblée* de Madagascar en matière du *« leadership en conservation de nature et de tourisme écologique ».*

---

[9] Branding : La « marque »/« le brand » est à la fois un symbole *de distinction* et *d'appartenance :* La volonté de se distinguer est transmise à une entité ou groupement de perception supérieure, prétendue exclusive. Cette relation demande une manifestation fort visible : un signet ou logo, susceptible de se transformer en *« marque ».* La « marque » est une *« déclaration de guerre »* à la médiocrité.

[10] Explication de la différence entre « développement » (action inspirée par le « développeur ») et « épanouissement » (action admise par le destinataire). Il faut aussi constater que le « développement-épanouissement » est durable par sa nature propre, tandis que la « croissance » peut s'effectuer ou de façon durable (approche stratégique) ou de façon temporaire (approche tactique) : Le « développement-épanouissement » focalise plutôt sur la durabilité, à savoir la « qualité » (ex., qualité de vie), la « croissance » trop souvent sur la « quantité » (ex., du nombre des visiteurs), dans le sens de « grossissement », qui est proche de la notion « expansion ».

[11] L'ONTM définit l'écotourisme comme « tourisme responsable et durable, basé sur la conservation du patrimoine naturel et socio-culturel de Madagascar ». – Dans la suite, nous avons généralement utilisé le terme *« tourisme/écotourisme ».* Cela indique notre responsabilité à l'égard de la société Malgache, leur pays et notre « produit touristique » : la nature et la culture. Pourtant, cela nous prévient également d'une interprétation trop littérale de la notion « écotourisme » – et donc le risque d'une marginalisation plutôt « idéologique » : Une destination « éco » comme Madagascar, qui dépend presque entièrement de visiteurs « haut de gamme en consommant du carburant », dans l'air et sur terre, doit *étendre les valeurs fondamentales de l'écotourisme à la pratique quotidienne de son tourisme global.* Aussi ne serait-il pas pertinent de polariser entre *« écotourisme »* et *« tourisme (de masse) ».* Il est plutôt crucial de *pratiquer la conception de l'écotourisme,* c'est dire de souligner la responsabilité impliquée dans *l'atout prôné de combiner l'expérience/l'aventure d'une nature endémique et d'une culture originaire avec le plaisir de la baignade sur des plages solitaires.*

« Au début était le VERBE » :

BRANDING MADAGASCAR ; le concept « fédérateur » souligne le « message fort » concernant les points suivants :

- *vision du Président « Madagascar – naturellement ! »,*
- *tâches des organismes publics et privés, qui sont impliqués dans le tourisme/à l'écotourisme[12],*
- *mission et valeurs/lignes directrices de cette coopération.*

L'Approche d'une Promotion[13] intégrale de « Madagascar – naturellement ! »

Réf. MAP:
Propriété foncière, 65
PME, Artisanat, 89
Tourisme, 93

La complexité et l'importance de la vision « Madagascar – naturellement ! » en tant que « marque fédératrice » dépasse la seule promotion de la destination[14] écologique de voyage et donc la génération du tourisme/écotourisme.

Pour cela, la « marque fédératrice » devra créer et refléter une *image élargie* du pays[15]. En fin de compte, c'est la *perception du pays entier,* qui décide de son *image de marque* et de sa *compétitivité* sur les

---

[12] « L'écotourisme est une forme de voyage responsable dans les espaces naturels qui contribue à la protection de l'environnement et au bien-être des populations locales **(source :** The International Ecotourism Society) et qui se veut *« … an idea, a concept, that is challenging tourism as we have known it.* Defined most succinctly as 'responsible travel to natural areas, that conserves the environment and sustains the well being of local people', *ecotourism fundamentally reshapes the basic precepts behind tourism,* which is quite simply travel undertaken for pleasure » (**source :** Tourism and Biodiversity, Conservation International, 2003). – L'écotourisme peut vraiment jouer le rôle primordial à l'épanouissement de *l'image de marque* de Madagascar – mais aussi de celle de chaque acteur impliqué.

[13] *« Promotion » :* part de la communication ; terme souvent utilisé de préférence à Madagascar, au lieu de *« Marketing ».* En Europe, la *Promotion* est une combinaison d'instruments visant à appuyer les ventes; aux Etats-Unis, la *Promotion* figure de: publicité, appui de ventes, vente personnelle, médiation publique. – Nous avons appliqué le mot *« Promotion »* dans un sens plus global, qui inclut également *« l'appui », « le soutien », « l'encouragement ».*

[14] Pour le voyageur, la *« Destination »,* le pays ou la région qu'il visite, est un *« paquet de signes caractéristiques ».* C'est dans ce cadre que ***le management de la destination (Gouvernement, organisations non-gouvernementales et secteur privé) considère la « Destination » comme leur « produit ».***

[15] "Brand Australia – A Partnership Approach (Conference on „New Models for Destination Management and Marketing Structures", Larnaka, Cyprus, on 21-22/10/2004): Stephen O'Neill, former head of marketing at the Australian Tourist Commission, explains the complexity and the importance of a country's brand not only for generating tourism but for inward investment and export promotion. The brand should create and reflect a broader

marchés émetteurs. Les prétentions à la *qualité du produit* et à la *souplesse de service* sont accrues[16] (« economies of scope »[17]), et la *composition de la clientèle* est devenue de plus en plus *hétérogène* et consciente du bon *rapport prix/performance.*

Vu que Madagascar, aspirant au *« leadership en conservation de nature et tourisme écologique »,* vise à atteindre la *compétitivité qualitative* et une *bonne image de marque,* sa stratégie devra se concentrer sur la *différenciation du produit* (« economies of scope ») et *l'amélioration* de sa *performance globale*[18], sur les marchés émetteurs clairement identifiés, sur les visiteurs et investisseurs intelligemment focalisés – est sur l'engagement partagé du Peuple Malgache.

Réf. MAP:
Investissement, 16, 86
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

Cette stratégie sera effectuée par une *promotion intégrale* et *sélective*, selon les *« propositions uniques de marketing*[19] *»* identifiées. Elle sera dirigée notamment vers les agences et opérateurs sélectionnés, vers les médias publics (professionnels et généraux) et vers d'autres multiplicateurs appropriés. Ceci afin de renforcer l'impact transversal, une *coopération « en mitoyenneté permanente »,* à savoir une *« filière promotionnelle »* dans les domaines suivants étroitement reliés :

- Politique de la marque nationale ou fédératrice (« national/umbrella brand ») « Madagascar – naturellement ! »,
- Promotion de la destination écologique de voyage de Madagascar (tourisme/écotourisme),
- Promotion d'investissements et d'exportations.

Lors des actions temporaires (campagnes promotionnelles), cette « filière » s'élargirait à un *réseau de coopération,* agissant comme des *« vitamines de la vie publique »,*[20] jouant le rôle de liant entre les *militants extérieurs* (intersectoriels, inter-fonctionnels et inter-hiérarchiques),

---

image of the country than simply as a holiday destination. Building a brand therefore requires the involvement of a much wider group of stakeholders."

[16] – et c'est surtout ce qui fait défaut à Madagascar –

[17] Economies of scope : offrir une plus grande variété de produits et de services pour augmenter les revenus ; Economies of scale : augmenter le nombre du même produit vendu ou service rendu (p. ex. meilleure utilisation d'infrastructure), pour réduire les coûts.

[18] – et donc de l'éducation à inculquer –

[19] Valeurs uniques proposées pour souligner la distinction – et l'excellence – d'un produit et son marketing.

[20] **Source:** "Qui sommes nous?" – Esprit de mission de « L'Ami public – le courage dans l'action, www.amipublic.com

Grâce à …

- son impact « multiplicateur »,
- son caractère transversal,
- son influence extraordinaire sur l'image de marque du pays entier,
- sa capacité d'améliorer la qualité de vie,
- son influence sur le positionnement de Madagascar,

Réf. MAP:
Stabilité économ., 85
Emploi, 87
Compétitivité, 91

le tourisme/écotourisme sera le plus susceptible de vulgariser et de pérenniser la vision « Madagascar – naturellement ! » à l'extérieur qu'à l'intérieur du pays. Vu le développement global, le tourisme/écotourisme servira de « fer de lance » (Président Marc Ravalomanana) pour le développement socio-économique de Madagascar et la conservation de sa biodiversité.

En réalisant la vision « Madagascar – naturellement ! » le tourisme/ écotourisme aura un *double impact :*

- *l'impact civique,* en tant que facteur *d'esprit d'équipe* et de conscientisation d'unité[21] et d'unicité de Madagascar, en réduisant les écarts entre les différentes classes sociales ;
- *l'impact communicateur,* en tant que créateur d'une « destination » (= un « réseau transversal de coopération structurée »).

Le tourisme se distingue par une haute intensité d'information et de communication : Ce n'est pas la prestation elle-même de services, mais ***la promesse de prestation, qui décide le processus d'achat.*** Le *service* offert est la *solution* d'un problème. La *confiance* est donc d'une qualité particulièrement prioritaire, et son moindre abus serait nuisible et absolument *« non-professionnel »* – tant à l'égard du client qu'à l'égard de l'Esprit de la propre équipe et de sa cohésion.

Réf. MAP:
Investissement, 16, 86
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

En conséquence pour une bonne cohésion, il faudra un « système intelligent » et une force « fédératrice » : à savoir un *organisme de pilotage,* qui « confédère en mitoyenneté » les trois volets susmentionnés de la « filière promotionnelle », au sein d'une ***« Équipe pour la Promotion de Madagascar »/« Madagascar Promotion***

---

[21] Exemple d'Indonésie: "Tourism is viewed as a unifying factor in Indonesia's development, an economic tool that brings benefits to a significant percentage of the 200 million people that make up this sprawling archipelago of 18,000 islands. … The Minister of Culture and Tourism, I Gede Ardika, underlines that tourism also acts as a unifying factor. ***'Tourism is a vehicle for promoting our feeling as a nation, and for strength and unity',*** he says. … " ("Tourism industry: A sense of identity", International Herald Tribune, The IHT Online, October 16, 2003).

Team (MPT ». Elle devra être affiliée à la Présidence, auprès de ***« l'Economic Development Board of Madagascar/EDBM »*** (à rappeler l'axiome : « une fonction – une institution » et la paraphrase : « mouvement en tandem »[22]).

Mettre le VERBE en Acte

Réf. MAP:
Biodiversité., 98
Réflexe envir., 102
Diversité culturelle, 108

La « marque fédératrice » devra créer et refléter une *image élargie* du pays. Vu que Madagascar, aspirant au *« leadership en conservation de nature et tourisme écologique »* le tourisme/écotourisme servira de « fer de lance » pour le développement socio-économique durable du Pays et pour la conservation de sa biodiversité, concentrés dans la vision du Président « Madagascar – naturellement ! »

La vision « Madagascar – naturellement ! » est une vision globale pour Madagascar, afin de créer un *lieu de vie, où l'on peut travailler, investir y passer les vacances.* ***Le Président de la République a fait de la biodiversité de Madagascar le pivot du « branding » national.***

Réf. MAP:
Investissement, 16, 86
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

Le « branding » se perfectionne dans la mesure où une identité émerge. C'est la cohésion qui fait l'identité. Il en faut de la cohérence, de la consistance, de la sincérité, de la détermination, mais aussi de la souplesse. L'identité unifie, crée un style caractéristique, protège contre l'indifférence d'un relativisme culturel ou politique. Plus un pays s'ouvre, plus il devrait se consacrer à son identité. – Le dessin fédérateur (« corporate design ») du « branding », y compris des ébauches modèles, sera le sujet détaillé du manuel spécifique « BRANDING MADAGASCAR ».

À considérer l'hétérogénéité sociale et culturelle de Madagascar, l'attitude *positive,* l'approche *proactive* et la réalisation *« systémique »* deviennent des exigences prioritaires pour une forte *« marque fédératrice »* de Madagascar.

[22] Intervention au Symposium Global de Conservation International, 06/2006, Antananarivo.

Dans un monde, qui est surchargé d'information, les *marques fortes* sont cruciales pour attirer des *investissements directs.*

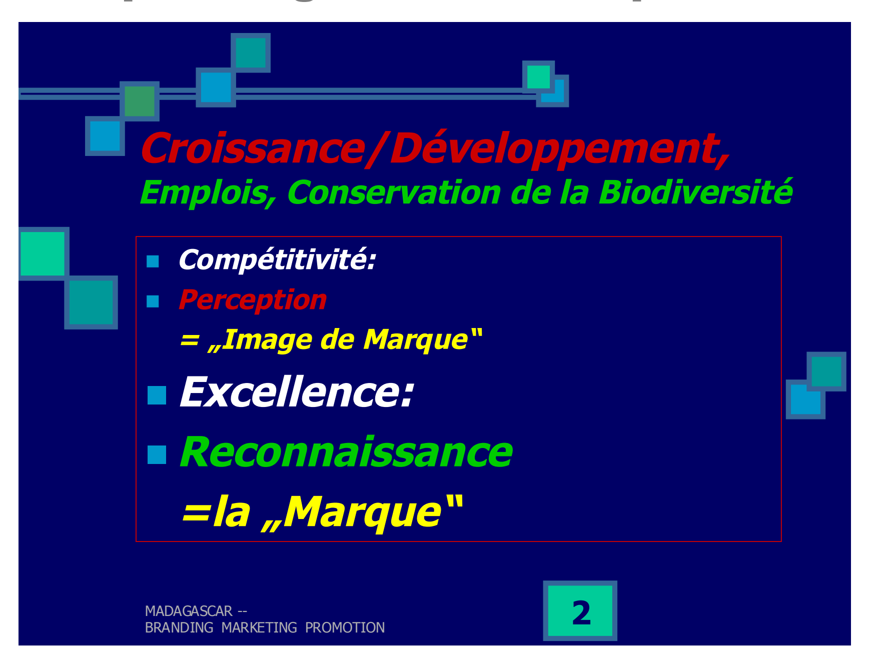
Une *« culture fédératrice »* commune peut créer la base pour la confiance et une fierté justifiée des Malgaches. Une bonne partie des « traditions » ne sont pourtant qu'une habitude, et les habitudes peuvent changer – parfois doivent changer. Le Président de la République ne cesse de nous en exhorter.

➔ **Afin que notre État *mérite la fierté de nos citoyens* Malgaches, nous *cesserons d'être dépendants* de bailleurs de fonds étrangers. La vision du Président de la République sera *épousée* par notre Peuple Malgache et *agréée* par nos visiteurs et clients. Vu que notre Drapeau national symbolise *l'identité* de notre Pays, notre *« Marque » Madagascar – naturellement !* symbolisera le *charme de la Grande île* et *l'excellence* de notre Pays en sa *performance* comme lieu de vie, où l'on peut travailler, investir et y passer ses vacances.**

Réf. MAP:
Biodiversité., 98
Réflexe envir., 102
Diversité culturelle, 108

Les valeurs de notre culture Malgache doivent donc se compléter par nos valeurs directrices et celles de nos visiteurs et investisseurs potentiels. Un *leadership visionnaire* est essentielle, stipulant et pratiquant le principe de la « raison d'être » de l'État : le *bien-être* du Peuple. La vision du Président devrait se transformer en vision commune du Peuple : ***« pour créer un lieu de vie le plus propre possible,*** *Madagascar – naturellement !* – Un « tourisme redéfini » en *écotourisme solidaire* doit mettre le Verbe en Acte.

La « Marque » : signe de Leadership



Objectif : « État de Marque »

La Gestion des Affaires publiques et privées

La cacophonie ruine la symphonie ; tout dérangement détruit l'harmonie d'un organisme et donc sa cohérence. L'Allemagne peut être citée en exemple, avec son histoire, tant capricieuse que tragique : Ayant offert au Gouvernement démocratique, fin des années vingt du siècle dernier, son professionnalisme en « Markentechnik »[23], discipline pionnière à l'époque, le spécialiste reconnu Hans Domizlaff n'avait jamais été écouté. En revanche, ce fut surtout le ministre suivant de la propagande nazie qui, des années plus tard, au fort mécontentement de Monsieur Domizlaff, avoua avoir soigneusement étudié les « Moyens de propagande de la conception de l'État » …

Dans son livre « Propagandamittel der Staatsidee » (« Moyens de propagande de la conception de l'État »), Hans Domizlaff écrit : « Il faut être conscient de ce que le peuple, globalement, a un certain instinct à l'égard de la qualité leader ... Pour cela, *les expériences d'un chef d'entreprise, pris comme homme d'État modèle, sont riches de sens,* notamment si l'entreprise est d'une telle importance que son chef n'a pas la possibilité d'être en contact direct avec la majorité des employés. »

Il faut certainement respecter les paramètres différents entre la gestion d'entreprise et celle de l'État, à commencer du fait que le chef d'entreprise choisit ses employés, tandis que le peuple choisit son leader. Pourtant, il y a sans doute aussi des parallèles : Comme dans une entreprise, le « point de cristallisation » se trouve en un personnage fort et digne de foi. En tant que fondateur, rénovateur, inspirateur ou réalisateur, qu'il soit entrepreneur ou politicien : s'il est vraiment fort et dévoué à l'épanouissement de l'entreprise ou de l'État, il pratiquera le leadership participatif dans ses efforts pour mener à bien la mission commune et éveiller l'enthousiasme pour sa vision.

Bien que soient évidents les points communs et les différences en la gestion d'entreprise et de l'État, un point important est à souligner : ***dans aucun cas, la mission statuée n'est définie par une maximisation des profits ou des taxes.*** À noter l'absence d'altruisme, la logique de générer du profit pour

---

[23] « Markentechnik », dans son sens originaire et global ; utilisé à la fois pour l'art, l'artisanat et la science. Hans Domizlaff (1892-1971) était le créateur de la « psychologie de la marque » (« Markentechnik », la « philosophie de l'économie », comme il a dit), www.hans-domizlaff-archiv.de. Le mot « Markentechnik » désigne un domaine qui démontre comment des moyens de psychologie de masse sont utilisés pour la compétition de prestations honnêtes ou d'idées productives, notamment afin de gagner la confiance publique – ce qui enfin est le seul objectif durable et utile (Archives Hans-Domizilaff, Francfort/Main). – Dans son livre « Propagandamittel der Staatsidee » (« Moyens de propagande de la théorie d'État »), première édition 1930, il écrit que *la forme du pouvoir non visible et non violent* (aujourd'hui nous dirions *« culture sociale » / « corporate culture »)* pourrait gouverner le peuple beaucoup mieux que la violence physique ou des lois restrictives.

survivre, et l'impératif d'une bonne gouvernance nous indiquent que *le profit* est le critère primordial des retombées, donc *la récompense pour l'accomplissement d'une tâche,* plutôt que la fin en soi. Le profit peut être la récompense ou pour un bon produit de marque – ou pour la bonne performance de la « marque » Madagascar – naturellement !

À l'origine, la production et le commerce sont basés sur l'honnêteté. Chaque partie est prenante, chaque partie donnante. L'évidence de la satisfaction mutuelle se reflète dans le principe « gagnant-gagnant », la poignée de main faisant signe de confiance. Cette approche, déjà défendue dans l'honneur du commerçant médiéval européen, est traditionnellement ancrée dans le concept de vie communautaire chez les Malgaches : le « fihavanana » malagasy, fondé sur le principe gagnant-gagnant ou « mifamelona ». ***Le « fihavanana[24] » peut aussi se définir comme l'établissement et le développement d'une relation durable dans un contexte gagnant-gagnant.*** Les Malgaches autant que les visiteurs conscients de ces valeurs pourront donc partager un principe commun sous des formes différentes, intéressantes et édifiantes.

La mauvaise option, fort déconseillée, mais malheureusement trop souvent pratiquée, serait le « gagnant-perdant », « jeu à somme zéro – le jeu des perdants. Renonçant au principe « gagnant-gagnant », l'affaire commerciale servirait aussi peu à la paix qu'un tourisme non-solidaire à l'entente des peuples.

Lorsque nous travaillons à la seule intention de servir notre propre bien-être individuel, nous nous livrons à notre propre dégradation. Dans le tourisme, le résultat serait la prolifération rapide d'une image de marque négative, la régression du nombre de visiteurs, et la diminution des retombées. Nous serions très vite conscients que la recherche de notre propre « bien-être » comme seule « raison d'être », est fort peu compatible avec un véritable sens de l'hospitalité.

Réf. MAP:
Stabilité économ., 85
Emploi, 87
Compétitivité, 91

Certes, ***si nous ne voulons pas périr, la croissance est notre destin : en matière d'expansion quantitative, mais surtout par rapport à l'épanouissement qualitatif.*** « La croissance est une drôle de continuité ».[25] Il faut chercher les fautes à l'origine pour résoudre le problème à la fin : ***C'est le taux bas de chômage, plutôt que le taux élevé de croissance, qui indique l'épanouissement qualitatif.*** Ce dernier prône même la « décroissance » : il faut se désencombrer de trop de bureaucratie, par exemple, retrouver la belle ligne sympathique, ***« réduire***

---

[24] voir également l'annexe : Nos Valeurs culturelles fondamentales Malgaches.

[25] Source : Des sous et des hommes, Jean-Marie Albertini, 1995.

pour séduire »[26] : Réduire le flux de fortunes aux mains de quelques-uns seulement, en faveur de nouveaux emplois pour beaucoup. Réduire pour voir le tout : cela ne pourrait-il pas être le leitmotiv du Pouvoir ? C'est à peu-près contraire au réductionnisme scientifique prôné jusqu'à récemment, le « divide et impera » pour résoudre un problème sur son plus bas niveau.

Depuis qu'on a découvert le système global des choses, on commence également à mieux comprendre que le ***Produit national brut d'un pays n'est pas en rapport direct avec le « Bonheur national brut » de son peuple***[27]. L'économiste français Jean Marie Albertini dit même : « On ne tombe pas amoureux d'un taux de croissance. »

Réf. MAP:
Communication, 47
Particip. Citoyenne, 109
Identité,solid., fierté, 110

Est-ce qu'on tombe amoureux de l'État ? – Bernard Ravelomanantsoa, Président d'Ainga ho an'i Gasikara et auteur du livre « Madagascar, une nation à bâtir », dit qu'il ne faut pas confondre État, Pays et Nation : « Le citoyen ne s'identifie pas à l'État. On ne peut aimer l'État comme on aime son Pays. … ***Le Malgache parle de Pays en pensant Patrie et racines personnelles. C'est le 'Tanindrazana'. La théorie de Nation est fondée sur la solidarité, le sentiment d'appartenir à un groupe en gommant les différences d'origine.*** C'est ce qui est à construire, à batir. »[28]

« Autant que la vitalité d'un homme dépend de ses forces psychiques, la vie communautaire d'une nation commence à décliner, dès que *l'instinct éthique de l'État* s'étend, par manque d'une élite modèle. [29] » Assez de raisons pour aspirer à créer un *« État de marque ».* Il est significatif que normalement le Chef de l'État et le Sénat représentent plutôt les qualités « d'âme », tandis que le Parlement et le Gouvernement défendent plutôt « la raison » d'État.[30] Si l'un d'entre eux n'assume pas son rôle, l'harmonie est mise en péril.

---

[26] Baltasar Gracián (1601-1658), philosophe espagnol **(source:** Manière de voir 83, Le Monde diplomatique, 10/11-2005).

[27] Il semble paradoxe, mais il est vrai: plus tôt ou plus tard perdra le nord quiconque s'oriente au profit seul et direct. Rappelons ***Einstein : « Ne compte pas tout ce qui peut être exprimé en chiffres, et pas tout ce qui compte peut être exprimé en chiffres »*** (*„Nicht alles, was in Zahlen erfassbar ist, zählt, und nicht alles, was zählt, ist in Zahlen erfassbar";* **source:** Deutscher Vertriebs- und Verkaufs-Anzeiger Nr. 132/1999).

[28] Source : L'HEBDO de Madagascar, 24.6./30.6.2006.

[29] Hans Domizlaff, créateur de la « psychologie de la marque » (« Markentechnik »).

[30] Je n'hésiterais pas faire la comparaison suivante : La Loi, c'est « Les Dix Commandements » *(« Tu ne tueras point … ») ;* mais l'État d'esprit : c'est le « Sermon sur la montagne » *(« Heureux serez-vous … »).*

Le « corps social », similaire au corps humain, est un organisme physique et psychique. Voilà pourquoi le bien-être général d'une communauté ne se laisse pas diviser. La qualité de gouvernance « commerciale », pratiquée au sein du secteur privé et la qualité de gouvernance proactive et « gardienne »,[31] pratiquée au sein du Gouvernement, sont fort corrélatives. Si l'une est ternie, l'autre a du mal à éblouir.

L'Approche « systémique » du Message fort

Réf. MAP:
Communication, 47
Particip. Citoyenne, 109
Identité,solid., fierté, 110

Un slogan, joint avec son symbole graphique, représentation abrégée du message à véhiculer « sténogramme » doit transmettre l'ensemble du message. ***Le slogan et le symbole graphique (logo)*** devront, à la faveur de campagnes de communication bien structurées, atteindre un public de plus en plus large. Or, cela exige des ***efforts renforcés pendant la période d'incubation au large public – et de la crédibilité du messager.*** Un message n'est qu'aussi fort que sa résonance auprès du destinataire. Si un message ne touche pas au cœur, il ne peut mobiliser les forces vives. Un message fort sera une incitation à l'action. C'est par contagion que le monde changera, et c'est par l'action que les hommes traduisent leur adhésion à cette nouvelle idée. ***La mentalité ne change que par l'action.***

Réf. MAP:
État de Droit, 29
Anti-corruption, 30
Décentralisation, 34

Pour son fonctionnement, l'État doit imposer ses Lois et ses normes. Pourtant, plus un pays est décentralisé et enclavé, comme l'est Madagascar, plus lente peut être la prise de décisions, et donc plus important devient, ajouté à son édifice légal, le *pouvoir non visible d'un « message fort ».* Avec l'implication de tous ses paramètres, à savoir la mission établie, les valeurs/lignes directrices respectées, et la vision véhiculée par le slogan *« Madagascar – naturellement ! »,* le message fort sera crucial pour démarrer les mécanismes auto-régulateurs de la *subsidiarité.*

Pour ce faire, l'organisme communautaire idéal serait doté d'un *« système de leadership auto-répliquant »*[32]*,* dont les structures supérieures (au niveau national) et inférieures (aux niveaux régional/local) sont similaires. Or, ***cela demanderait que la vision au niveau du Pouvoir coincide aux aspirations réelles du Peuple.*** On peut bien se référer à la métaphore organique d'un arbre, avec ses racines, branches et rameaux. Il croît et fleurit librement. C'est

---

[31] In her book "Systems of Survival", Jane Jacobs proposes that society can be viewed as encompassing two moral syndromes, the "guardian" and the "commercial". … Jacob's thesis is that, ideally, society should separate these two functions as completely as possible. Trouble ensues when the two systems become confused about their roles and take on the functions – and therefore the behavioural traits – of the other. The virtues of one system becomes vices when exercised by the other" **(source:** The Ecology of Commerce, Paul Hawken, 1993).

[32] Francis Fukuyama, Building States, 2004.

la *mesure de liberté* octroyée, au lieu d'un catalogue d'interdictions imposées, qui fait croître les organismes et fleurir, si les conditions sont favorables. Les militaires, par exemple, savent bien déléguer une large mesure du commando local sur le niveau le plus bas possible (« base communautaire »), tout en retenant le contrôle central sur les décisions stratégiques et opérationnels.

Quiconque veut trouver le positif, ne doit pas chercher le négatif. « L'optimisme est de regueur », a dit le philosophe Karl Popper. À considérer l'hétérogénéité sociale et culturelle de Madagascar, on peut affirmer que l'attitude *positive,* l'approche *proactive* et la réalisation *« systémique »* (compte tenu de sa *solidité* et aussi de sa *souplesse)* deviennent des exigences prioritaires pour l'épanouissement d'une forte *« marque fédératrice »* de Madagascar.

Le principe étant global[33], l'approche est *« holistique » :* « ***On ne divise plus les difficultés pour mieux les résoudre, mais chaque élément est envisagé comme faisant partie d'un tout global dont on admet qu'une grande partie sera comme l'iceberg immergé.*** L'important est alors de comprendre quel est le principe, le projet organisateur qui gouverne l'ensemble. Nous sommes ainsi très loin du principe de causalité de la méthode cartésienne. Le rôle du pouvoir et des valeurs qui assurent la cohésion d'une société et, par là, d'une économie peut ainsi être réintroduit au centre de l'analyse économique. … *La méthode systémique … n'est qu'une démarche* qui permet de mettre un peu d'ordre dans ce que nous percevons et en fonction de ce que nous cherchons *afin de rendre plus efficace notre action. »*[34] Évoquant les *structures biologiques,* cette approche, en quelque sorte, rejète plus ou moins explicitement l'approche cartésienne – celle-ci étant en effet étrange à la psyché Malgache, ce que le Premier Ministre Jacques Sylla n'a de cesse de souligner[35]. En revanche, il y a déjà deux mille ans et demi le philosophe Koung-fou-tsé avait déjà emprunté à la nature le *principe global de Yin-Yang.* Une référence à mettre en relation avec les origines ancestrales asiatiques du Peuple Malgache.

---

[33] « Il nous semble important de dépasser le mode de progression proposé par le cheminement dialectique de la pensée et opérer une approche qui fait cas de l'entièreté de l'être et des valeurs complémentaires de tout ce qui peut constituer les composantes » ; **source :** L'Anthropocratie ou le devenir de l'Humanité (Le Cas de Madagascar), Richard Andriamanjato, Éditions GRAMA, Antananarivo, 1994.

[34] Jean-Marie Albertini : Des sous et des hommes, 1995.

[35] ***« Chez les Malgaches ce n'est pas la logique cartésienne, mais la « logique floue », comme on dit en mathématique : entre deux nombres entiers 1 …. et 2, il existe un nombre infinitésimal »*** (Général Désiré Philippe Ramakavelo, Ancien Ministre des Forces Armées).

Réf. MAP:
Investissement, 16, 86
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

Dans un monde, qui « n'est pas rationnel, mais rationalisable »[36], inconstant et volatile, et surtout surchargé d'information, les marques fortes sont cruciales pour attirer des investissements directs. Pour Madagascar c'est l'heure de l'Economic Development Board (EDBM).

Ce qui fait la « Marque », c'est la perception et la confiance en la substance d'un produit[37], d'un organisme, d'un pays, même d'un personnage : Nelson Mandela passe bien pour la « marque » de l'anti-apartheid sud-africain, Radama I pour la « marque » de *Roi Innovateur* de Madagascar. Un leadership visionnaire peut créer tous les ingrédients pour transformer, disons, un produit « no name » en logiciel *Microsoft,* une organisation écologique en *Greenpeace,* un politicien « sans portefeuille » en charismatique *Mahatma Gandhi,* trois petits cantons-paysan, disparates dans les Alpes, en modèle *Suisse,* un couple virtuel provenant d'un dessin animé en deux Gallois de mythe réel qui ne cessent de mettre en défi les Romains : *Astérix et Obélix ;* – en résumé : une société « anonyme » en *société réputée,* un état « ordinaire », en *État extraordinaire de « marque » :* l'Amérique, c'est la liberté individuelle et la prospérité. Les BMW et Mercedes-Benz circulent avec la fiabilité allemande, le Beaujolais évoque l'art de vivre français, Nokia est le messager mondial de Finlande. ***Et le « fihavanana » représente la « marque » de vivre-ensemble du Peuple Malgache.***

Quelqu'un a dit: « La vision peut être comparée avec *l'étoile polaire:* elle ne représente pas la destination d'un voyage, mais *indique la direction où aller »*[38]. Vu que l'étoile donne l'orientation, la forme et la mention de l'étoile font sa « marque » : Enfin, « l'étoile du matin » a démontré aux sages de l'Orient, où aller pour trouver une crèche ...

La relation « étiquette/marque » correspond à peu-près à la relation « mec/type » : L'étiquette relie l'objet avec une *notion,* la « marque » relie la notion avec une *émotion ;* et c'est le « type » qui donne au « mec » – une *perception.* La « marque » est un élément de *raffinement créatif,* qui donne un « visage » à la substance. La « marque » a une « âme », elle est vivante, crée une relation personnelle, correspond à une personnalité, avec tous les variants psychologiques humains.

---

[36] H. Bartoli, ancien professeur à l'université de Grenoble (**source :** Des sous et des hommes).

[37] En allemand, « la marque » s'était traduit autrefois en « Schutzmarke », c'est-à-dire « marque protégée » : la protection s'applique et au logo lui-même, à son créateur et au consommateur.

[38] „Die *Vision* ist mit dem *Polarstern* vergleichbar, der nicht das Ziel einer Reise darstellt, aber *die Richtung angibt, wohin die Reise geht"* (**source:** Standort-Marketing, Ingo Balderjahn, 2000).

Au fil des années, tout comme un homme, une « marque », suivant le changement du temps, peut aussi changer, mais dans une moindre mesure, si elle est vraiment excellente. « Même changé, il est toujours le même », dit Jacob Bernoulli, le mathématicien italien du 17ième siècle, faisant allusion au secret du spiral esthétique de Fibonacci[39] : La façon de croître sans changer de forme est considérée comme un « symbole de détermination et de constance dans l'adversité : ou même de la résurgence de notre chair [40]».

Objectif : « Destination de Marque »

Réf. MAP:
Services publics, 33
Infrastructure PIC, 38
Système bancaire, 98

Pour le voyageur, la « Destination », le pays ou la région qu'il visite, est un « paquet de signes caractéristiques ». C'est dans ce cadre que le leadership de la destination (Gouvernement, organisations non-gouvernementales et secteur privé) considère la « Destination » comme leur « produit » ; le pays ou la région hôte, avec ses signes caractéristiques (« l'objet »), et leur « entreprise communautaire de services et de marchandises » (« le sujet »).

Compte tenu de l'interdépendance sectorielle des différents acteurs impliqués dans le domaine du tourisme, une politique étatique est nécessaire, qui relie les priorités stipulées dans le Plan Directeur touristique (Tourism Master Plan) avec les impératifs du Plan d'Action de Madagascar/Madagascar Action Plan (MAP) : une politique qui ne s'entend pas plus seulement comme « correctif » du marché (fonction *moyenne* de l'État), mais qui se consacre à l'édification de nouvelles potentialités stratégiques pour son épanouissement (fonction *active :* le renforcement de la *capacité d' envergure* de l'État[41]).

➔ ***Pour cette raison, nous reconnaîtrons le tourisme/écotourisme comme le « fer de lance » de notre développement intégral et durable. – Notre succès sera dû à un sain dosage de grandes, petites et moyennes entreprises – conformément à notre Vision commune Madagascar – naturellement !***

---

[39] "This familiar-looking spiral appears in the shape of certain galaxies, in a ram's horn, in many seashells, and in the coil of the ocean waves that surfers ride. The structure maintains its form without change as it is made larger and larger and regardless of the size of the initial square with which the process is launched: form is independent of growth. The journalist William Hoffer has remarked, "The great golden spiral seems to be nature's way of building quantity without sacrificing quality" … (**source:** Against the Gods, The Remarkable Story of Risk, Peter L. Bernstein, 1996).

[40] **Source :** Against the Gods, The Remarkable Story of Risk, Peter L. Bernstein, 1996.

[41] Différenciation entre la *capacité d' envergure* de l'État (fonction minimale, fonction moyenne, fonction active de l'État) et la *capacité du pouvoir* de l'État, d'après Francis Fukuyama, Building States, 2004.

Réf. MAP:
Stabilité économ., 85
Emploi, 87
Compétitivité, 91

Avec la vision « Madagascar – naturellement ! », le Président et le Gouvernement de Madagascar ont proclamé l'épanouissement socio-économique polyvalent de la Grande Île. C'est une vision pleine et entière pour Madagascar – une mosaique, qui est composée de tous les éléments essentiels pour créer un *lieu de vie, où l'on peut travailler, investir y passer les vacances.* La vision du Président défend une approche intégrale et solidaire du développement, et donc de la promotion intégrale et solidaire de Madagascar. « Il est crucial, dit l'Ancien Ministre des Forces Armées, le Général Désiré Philippe Ramakavelo[42], que cette vision soit comprise et acceptée par le Peuple Malgache, qui est l'élément moteur de tout développement, et qu'elle corresponde aux aspirations riches du Peuple, car le Peuple, comme le Pouvoir, est responsable dans le sens du mot '*ray aman dreny*'[43] *».*

Réf. MAP:
Investissement, 16, 86
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

Le fait que le Président ait affilié à la Présidence la vulgarisation de la « marque fédératrice » de « Madagascar – naturellement ! », est un signe fort visible de ses intentions et de l'évidence de ses actions le plaçant au rang de « Promoteur Supérieur de Madagascar » : Promettant en 2003 de tripler la superficie des aires protégées en cinq ans, le Président de la République a fait de la biodiversité de Madagascar le pivot du « branding » national, autour duquel se regrouperont les *« filières d'organismes»* consacrées à promouvoir *la destination globale* et les *« filières d'entreprises »* dans les zones d'investissement.

Réf. MAP:
Biodiversité., 98
Réflexe envir., 102
Diversité culturelle, 108

La décision du Président et du Gouvernement de miser d'abord sur le tourisme/écotourisme pour réaliser la vision « Madagascar – naturellement ! », est également l'indice du futur « style cohérent » national : Hormis sa qualité scientifique de « Hot Spot » de la biodiversité, Madagascar commence à se transformer en véritable destination écologique de voyage et lieu d'investissements. Ce processus de développement solidaire et durable focalisera sur la prétention quasiment unanime des acteurs impliqués d'atteindre une qualité élevée du produit, du service et du leadership de destination – prétention dont le résultat dépendra largement du dialogue et du sens de l'écoute, « dans le sens montant comme descendant[44] », au sein du Peuple Malgache.

---

[42] exprimé dans une interview qu'il a donnée à l'auteur le 28 juillet 2006.

[43] Voir annexe: Nos Valeurs culturelles fondamentales Malgaches: Les Trois Clés de l'approche Malgache.

[44] Général D. Ph. Ramakavelo.

Être différent – et devenir plus performant

Dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit : hainteny, ohabolana, kabary. Les Malgaches ont généré une merveilleuse culture orale où la performance du verbe est tout aussi importante que l'efficience de l'action. « In principio erat Verbum », dit également la Bible. Le mot « verbe » implique le sens de l'action. Le monde des « Relations publiques », les spécialistes PR, en ont tiré une règle : « Faites du bien et parlez-en ! » L'impératif octroie cohérence à l'action par le biais de la parole, à savoir du « verbe ».

Réf. MAP:
Stabilité économ., 85
Emploi, 87
Compétitivité, 91

C'est la cohérence qui peut créer la cohésion et donc l'identité ciblée « à la marque ». Dans un monde d'inconstance, la bonne « marque » en effet, est une « promesse de constance », en matière de qualité et de la loyauté honnête du fournisseur de produits et de services, ou de la destination – y compris de sa promotion. L'authenticité attribuée à la « marque » est fondée sur la confiance de l'observateur.

Dans tous les volets de la vie, trouver et garder sa propre « identité » a une importance primordiale. Au sein des organismes, l'origine et l'identité se reflètent dans la culture et le style apparent. ***Il faut que le Pouvoir ait conscience dans son programme socio-économique que c'est la concordance entre la réalité et la perception qui crée la « marque » –*** et donc la cohésion et l'harmonie d'un organisme. Enfin, la perception est le pivot pour la compétitivité. Quand la perception s'éloigne trop de la réalité, « l'effet halo » de notre image peut tuer la marque.

Enfin, c'est la métaphore de « famille » qui rappelle le mieux la cohérence – et la cohésion – grâce à des traits caractéristiques communs. Ceux-ci, démontrant l'harmonie apparente, confèrent à tous ses membres une identification commune, même si chacun d'entre eux révèle des éléments de distinction individuelle. La métaphore « famille » fournit l'approche parfaite d'une conscientisation du tourisme/écotourisme – et d'une grande famille nationale malgache ; elle fournit la maquette pour un « style » cohérent de la communication. –

Réf. MAP:
Investissement, 16, 86
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

La République de Madagascar a pour devise : Tanindrazana (Patrie), Fahafahana (Liberté), Fandrosoana (Progrès). Le drapeau national de Madagascar est tricolore : Le blanc, symbolisant le Pays des Ancêtres, renvoie à la pureté de cœur et à la loyauté des Malgaches, le rouge, lui, symbolise la souveraineté, la force de l'État, alors que le vert est le synonyme d'agriculture et de la biodiversité, mais aussi d'espoir. – La « marque fédératrice » de « Madagascar – naturellement ! » contient, elle aussi, les couleurs nationales malgaches.

➔ **Dans cette logique, le drapeau national de Madagascar, symbole d'identité, fait figure de « passeport » de la Grande Île. La marque « Madagascar – naturellement ! » représente le « diplôme d'excellence » pour la performance-clé de Madagascar : celle d'offrir au monde ce qu'il désire – et d'en obtenir, en revanche, ce dont Madagascar a besoin. Quintessence du MAP, cela serait également la condition primordiale pour tout investissement fait à Madagascar.**

Le chansonnier malgache Silo rêve du ***« bonheur de chacun, du droit de devenir quelqu'un ». Être différent – et devenir plus performant :*** est-ce que ce n'est pas le vrai défi de la mentalité malgache, dont le Président réclame qu'elle change ? Le besoin, ou la nécessité étant la mère de l'invention – et donc de l'innovation, du risque « calculé ». Madagascar pourrait se distinguer comparativement de ses compétiteurs, au sein de l'Océan Indien, voire même dans le monde entier. Naturellement ! –

Donnez à Madagascar un visage : Identité/Raison sociale

Réf. MAP:
Communication, 47
Particip. Citoyenne, 109
Identité,solid., fierté, 110

Dans tous les volets de la vie, il faut trouver et garder sa propre « identité ». Au sein des organismes privés ou publics, celle-ci se reflète dans la « culture » d'entreprise, respectivement de l'État et l'expression d'un style cohérent, en incluant le comportement de ses représentants. C'est la concordance entre l'action et la parole, entre la réalité et la perception, qui forment la « cohérence du style » – et donc l'harmonie d'une « marque de confiance ». Évoquons enfin, la faillite des régimes totalitaires due à un manque de cohérence – la répression vendue comme « la liberté », et l'illusion vendue comme « le bonheur », loin d'être cohérentes ont provoqué la perte de la confiance et de la cohésion sociale.

« E pluribus unum » – « Unité dans la diversité » – c'est le message fort, inscrit aux armes des Etats-Unis d'Amérique. Un message équivalant à un programme : Chacun, en sauvegardant son identité, mais dans la logique d'une idée supérieure qui les rassemble, s'engage au sein de « sa » communauté : joueur pour son équipe, cycliste pour la « marque » de sa moto, membre pour son association, employé pour sa firme, citoyen pour sa Patrie – et voyageur pour sa destination. On s'aperçoit vite qu'il y a des identités différentes au sein d'une seule personne, au fur et à mesure de « l'entité » de référence.

C'est la cohésion qui fait l'identité[45]. Il en faut de la *cohérence,* de la *consistance,* de la *sincérité,* de la *détermination,* mais aussi de la *souplesse.*

[45] "The search for identity is the search for happiness"; **source:** Le Cahier de Madagascar No. 1, Suzie Andrée Ramamonjisoa, Éditions CDE, Octobre 2003.

C'est comme un roseau, qui, sous le vent fort, se courbe mais ne se brise pas. L'identité unifie, crée un *style caractéristique,* s'exprimant par la manière de communiquer, de se présenter au public, de se conduire (et de conduire les autres).

Contrairement au passé, la défense de son identité propre n'est plus considérée comme obstacle à la franchise et à la communication. Pour cela, il faut d'abord mettre en place une politique linguistique cohérente, renforçant l'identité malgache. Les Malgaches, notamment ceux qui habitent en ville, se laissent facilement envahir par la culture étrangère, notamment occidentale. *Une identité propre,* devenue condition prioritaire à la co-existence, *protège contre l'indifférence d'un relativisme culturel ou politique.* ***Plus un pays s'ouvre, plus il devrait se consacrer à son identité,*** à moins qu'il ne risque de disparaître comme une aiguille dans la meule.

La terre est certainement ronde, les « tables rondes » sont plutôt carrées, mais « la vie est probablement ronde », la dernière provenant de van Gogh – sa manière à lui d'en dire long sur ce que doit être la dynamique du vivant : « une sphère du 'tous ensemble' et de l'entraide », comme s'y définit le très médiatique écologiste français, Nicolas Hulot.[46] La nature nous donne la mesure : la forme générale que la nature a choisie pour s'exprimer est – ronde : le tronc d'arbre, la spirale, le potiron ou la coccinelle. Les hommes en ont dérivé le dessin pour la colonne, le ressort, le football et la Volkswagen, de marque « Coccinelle ». Dessiner nature n'est pas neuf : Afin de créer sa « marque », ferait bien de s'en inspirer Madagascar – et spécialement dans le dessin de l'aménagement de *centres intégrés d'écotourisme,* et, naturellement, dans son *style apparent (« corporate design »).*

« Branding Madagascar » : La « Marque » comme Volonté et Vision

La « marque »/« le brand » est à la fois un symbole *de distinction* et *d'appartenance :* La volonté de se distinguer est transmise à une entité ou groupement de perception supérieure, prétendue exclusive. Cette relation demande une manifestation fort visible : un signet ou logo, susceptible de se transformer en *« marque » (« brand »).* ***La « marque » est une « déclaration de guerre » à la médiocrité.***

Le « branding », on peut dire, se perfectionne donc dans la mesure où une *identité* émerge : le sentiment d'appartenance à une « communauté » ou un

---

[46] Source: Le Syndrome du Titanic, Nicolas Hulot, 2005.

« style de vie » l'emporte sur l'individualisme personnel : la « famille » dans sa totalité vaut davantage que la somme de ses membres individuels, et les gens se vantent d'appartenir à « leur entreprise », « leur communauté », « leur équipe », « leur Nation ».

Il s'agit d'un phénomène psychologique qui peut séduire, dans le bien ou dans le mal. Rappelons-nous que dans le passé c'étaient les systèmes les plus dictatoriaux qui ont ébloui leurs populations avec leur vaste propagande d'État, mise au pas sans pareille, diffusée par les médias publics, et portée par une cohésion sociale radicalement synchronisée. Est-ce que c'était le « marketing » parfait, qui ne cesserait d'éclipser, dans leur apparence « prosaique », les États démocratiques du monde ? – En 2000, Madame Naomi Klein[47] a même identifié comme fondamentalement autoritaire, si appliquée par l'État, la philosophie entière de la « marque »/du « branding », en raison d'un style apparent distinctement autoritaire.

Or, ce n'est pas seulement dû à une propagande efficace et efficiente, par laquelle les populations se laissent entraîner : l'essentiel c'est *le sentiment que les dirigeants sont à leur écoute,* qu'ils parlent d'eux, qu'ils s'occupent d'eux et que les actions sont faites vite. La propagande de régimes dictatoriaux dispose « traditionnellement » d'une variété d'instruments pour cacher la vérité, tordre les notions, déformer les caractères – et encore satisfaire au besoin des individus de trouver leur identité et identification au milieu des foules.

« Madagascar – naturellement ! », la vision et la volonté du Président nous donne le « modèle de marque », qu'il n'est pas utile de cacher, de tordre ou de déformer – mais au contraire de communiquer et de promouvoir d'autant plus efficacement, efficientement, professionnellement, mais honnêtement – que c'est la nature de Madagascar. *L'unité et l'unicité de cette bio-« diversité » grandiose,* toujours conservée dans son *« dessin »* originaire et originel peuvent nous servir de modèle pour notre propre dessin de produit et de sa promotion – aux niveaux national et régional. *L'hétérogénéité somptueuse* de la nature, son *endémicité unique* et sa *cohérence magnifique* peuvent nous aider à créer un dessin qui laisse la nature se refléter dans nos moyens promotionnels.

---

[47] Naomi Klein, auteur du livre „No Logo“, www.nologo.org. „ ... Be wary of mixing the logic of branding with the practice of governance. When companies try to implement global image consistency, they look like generic franchises. But when governments do the same, they can look distinctly authoritarian” (extrait du www.alternet.org/story/12617, “Brand USA”, March 13, 2002).

Nous pouvons – et devons – éviter un « style apparent autoritaire », mais tout de même rester fidèles à une cohérence perceptible et sympathique. La variété de la nature malgache nous laisse une « marge de liberté promotionnelle », qui ne détruirait pas l'harmonie du « style apparent » global – au contraire ! Elle pourrait même l'appuyer, si, en composant les différents modules promotionnels « autour » de la « marque fédératrice » Madagascar – naturellement ! », nous nous orientons vers les *structures un peu partout similaires du dessin global de la nature.*

Regardons la forêt : comment, de sa distinction unique, la nature laisse à chacun de ses arbres son caractère unique, jetons un coup d'oeil dans le pré, comment, de sa distinction unique, elle laisse à chacune des fleurs son caractère unique. ***La nature a inventé des structures fondamentales qui se répètent dans une diversité incroyable de formes et de couleurs.*** De l'extrême variété de la nature Malgache se dégage un style cohérent qu'il ne faut pas mettre en uniforme.

Un bon « manager de marque » doit être un « missionaire » : Voilà le vrai sens de « Branding Madagascar » : « Composons » le Pays en « destination de marque », comme un nouvel « hymne à la joie ». ***Donnons un « visage » à Madagascar ,*** devenons des vulgarisateurs de génie de son unicité hétérogène, identifiable et reconnaissable avec tous nos sens : Mettons à portée de nos yeux et de cœur de nos visiteurs, la généreuse harmonie et l'efficiente économie de la nature ; écoutons le chant des lémuriens, de nos oreilles et des oreilles de nos visiteurs ; sentons la cordialité malgache, de notre sentiment et de celui de nos visiteurs ; goûtons la vanille et savourons les effluves des huiles et des épices, de notre goût et de celui de nos visiteurs. – ***Mettons-nous dans le rôle de nos visiteurs. Ils sont nos clients. Peut-être deviendront-ils nos amis. Soyons conscients d'être partie prenante, mais soyons heureux d'être partie donnante.***

Manuel « BRANDING MADAGASCAR »

Mode d'Emploi et Méthode sur le Branding de Madagascar[48], suivant la Vision « Madagascar – naturellement ! » pour les Professionnels et Étudiants ; un *Outil de Leadership en Branding, Management de Destination, Marketing :*

- Exposé : voir Annexe 1.

---

[48] The Manual is supposed to come out as a *thrilling, informative, incentive* and *entertaining guideline* for the *creative professional* in public, civil and private business services alike, but also to be welcome as a useful instruction and learning *tool* for *teachers* and *students.* Completed with a design/graphic chapter, including *"instant Madagascar" photos,* it will be directed to all those who seek *practical solutions* on destination management, communication, cross-sector and inter-level cooperation and on the crucial roles of *conserving and renewing biodiversity* and using *tourism/eco-tourism* to *brand "Madagascar – naturellement!"*

.

Leadership normatif: les Valeurs

Les Valeurs directrices du MAP

Les Valeurs directrices du MAP

(voir le MAP, page 13)

Pour obtenir des résultats probants au cours de la mise en oeuvre du MAP, de nouvelles valeurs sont requises. – Ces valeurs seront accentuées dans tous les aspects de la gouvernance et de l'administration.

- Professionalisme
  Nous devons nous efforcer d'atteindre les meilleures normes professionnelles.

- Leadership partagé
  Le leadership doit être pertinent à tous les niveaux de la société et dans tous les secteurs. Nous devons faire preuve de leadership à tous les niveaux du gouvernement et dans tous les secteurs de la société pour mobiliser les personnes et les ressources afin de transformer la Vision et le MAP en réalité.

- Renforcement des capacités
  Nous devons être capables de pérennser nos qualités de dirigeants et travailler constamment à renforcer nos compétences et nos capacités institutionnelles pour réussir.

- Participation et Coopération
  Nous devons renforcer l'esprit de participation et de coopération avec tous les acteurs dans toutes les régions et les communes, et avec la société civile et les partenaires internationaux de développement.

- Utilisation des ressources
  Nous devons minimiser les pertes et maximiser les gains pour assurer une utilisation intelligente et productive des ressources de la nation.

- Compétitivité
  Pour réussir sur le maché régional et international, notre système éducatif, notre fonction publique, et le secteur privé doivent être extrêmement compétitifs.

- Détermination de réussir
  Nous devons persévérer, tenir nos engagements et obtenir des résultats.

Nos Valeurs culturelles directrices

➢ voir aussi Annexe 2.

Le choix : une « Culture fédératrice » ou une « Culture du soupçon »

Réf. MAP:
Investissement, 16, 86
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

Des pays comme Madagascar, où les hommes vivent en diverses cultures tribales, ont surtout besoin, d'une *« culture fédératrice »* commune, nourrissant la *raison d'être* d'une nation moderne, et qui détermine les valeurs/lignes directrices généralement respectées. Cela n'a rien a faire avec un « chauvinisme culturel » d'une majorité ethnique quelconque, mais souligne la nécessité de se mettre d'accord sur les valeurs fondamentales et les normes[49] (lignes directrices) – et de les défendre, à l'intérieur et à l'extérieur. Voilà la base pour la confiance et une fierté justifiée. Et voilà l'essence de la Bonne Gouvernance : « Les pays non occidentaux qui se sont développés le plus rapidement, sont ceux de l'Est asiatique, qui, déjà avant leur modernisation, avaient des normes professionnelles haut de gamme pour le service public. »[50]

***Nos Valeurs directrices* générales**

- **Nous faisons ce que nous disons.**
- **Nous appelons les choses de leurs noms.**
- **Nous faisons très bien ce que nous faisons.**
- **Nous voulons enthousiasmer.**
- **Nous donnons, avant de prendre.**
- **Nous tenons nos promesses.**
- **Nous ouvrons des portes.**
- **Nous résolvons des problèmes.**

Sans valeurs fondamentales ni normes, il y aurait une *« culture du soupçon »*[51]*,* où la méfiance guette : un climat où les oligarchies se partagent les responsabilités, paralysant toute initiative et tout épanouissement d'idées innovatrices ; un climat d'un mauvais flux d'information, de décisions individuelles et de népotisme ; un climat où tout est réglé, où tout risque, au lieu d'être « calculé » est évité.

---

[49] ***Les valeurs indiquent ce qui pour nous est essentiel, les normes nous disent comment vivre nos valeurs.***

[50] **Source:** Building States, Francis Fukuyama, 2004.

[51] **Source:** Mythos Motivation, Reinhard K. Sprenger, 1992.

Réf. MAP:
Biodiversité., 98
Réflexe envir., 102
Diversité culturelle, 108

Le Tourisme – une « Valeur culturelle supplémentaire »

« La culture est ce qui est typique de la communauté humaine d'une région ou entreprise déterminée (Hans A. Pestalozzi, 1987). La résolution de la conférence « Tourism – Fostering or Destroying Culture » a stipulé que « le tourisme doit être compris principalement comme une partie de la culture et non de son contraire. Le tourisme – c'est de la culture, dans les pays émetteurs et réceptifs. Pour cela, les touristes et les prestataires touristiques doivent se regarder comme des *'créateurs culturels' ».*[52]

Si la culture ne s'entend qu'à travers la notion de « tradition », le potentiel destructif du tourisme est grand. ***Il y a des « traditions » qui ne servent que d'excuse pour maintenir une habitude devenue confortable.*** Mais un tourisme « confortable » est susceptible de réduire toute culture en folklore, tout trésor en bagatelle – rapidement et durablement.

Pourtant, si la culture se définit comme quelque chose de changeable, de transformable, le tourisme, à savoir l'écotourisme, peut pousser l'essor – et élargir l'envergure d'action : Christina Golino de la Development Bank of Southern Africa dit : ***« Go beyond conservation thinking, involve big and small private sector to create long term financially, legally and institutionally valuable partnerships. »***[53] On peut vite se rappeler ANGAP et ses concessionnaires. On peut aussi facilement y localiser la demande d'un *épanouissement continu* et d'une *croissance durable,* la recherche de *synergies* dans une *approche innovatrice de création et de renouvellement,* afin de vraiment générer une *valeur ajoutée.*

---

[52] **Source :** Müller H. (1989), Berner Studien zu Freizeit und Tourismus, Nr. 26, CH-Berne.

[53] Intervention au Symposium Global de Conservation International, 06/2006, Antananarivo.

Nos Valeurs directrices spécifiques (secteur privé/tourisme)

Nous sommes conscients de ce que …

- **la conservation de notre *environnement naturel et culturel Malgache* est la base de nos affaires ;**
- **la *mission* de notre entreprise est *d'enthousiasmer nos clients* en leur offrant l'accès à des expériences originaires Malgaches ;**
- **nos *visiteurs* sont nos clients. Ils sont des *« Ambassadeurs »* de Madagascar ;**
- **nos *clients* sont le « capital » le plus important dans nos affaires ; ils méritent un *bon rapport qualité-prix* de nos produits ;**
- **nos *employés* sont la « ressource » la plus importante dans nos affaires ;**
- **hormis notre intérêt économique d'entrepreneur, l'emploi de notre *capital-risque* implique également notre *responsabilité* sociale et écologique[54]. ;**
- **nos *revenus* sont un *résultat* de notre travail ;**
- **nos *profits* sont une *récompense* pour notre travail ;**
- **notre style cohérent fait preuve de notre professionnalisme ;**
- **nous sommes tous des *porteurs* de la *bonne image de marque de Madagascar ;***
- **notre V*ision commune « Madagascar – naturellement ! »* nous sert d'orientation générale pour accomplir notre mission d'entreprise individuelle ;**

… et exprimons cette approche par notre style apparent et notre comportement quotidien.

---

[54] La priorité obligatoire est toujours de satisfaire les besoins fondamentaux constants d'un groupe ciblé. Cependant, traiter soigneusement la propriété et le destin d'autres est le devoir d'entrepreneur.

Les Valeurs de nos Visiteurs et Investisseurs potentiels

Les Valeurs de nos Visiteurs[55]

Réf. MAP:
Investissement, 16, 86
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

Au sein d'une enquête, Cendant Travel Distribution Services – propriétaire du voyagiste Gullivers Travel Associates et du système de gestion des réservations Galileo –, a décidé de se projeter en 2020[56] et d'imaginer les attentes des consommateurs à cette date. Il a fait cette étude avec la Future Foundation, laboratoire d'idées du groupe britannique Experian. … Les consommateurs voudront … *« quatre expériences très différentes ».* Aux voyagistes de s'adapter pour fournir la diversité !

Et ils devront se creuser la tête, car les voyageurs occidentaux, en quête *« d'expériences nouvelles uniques »,* délaisseront les traditionnelles vacances à la plage *fly and flop* (avion-plage). ***Il faudra leur incorporer des éléments culturels, éducatifs, de développement personnel, de l'authenticité et répondre aux besoins variés d'une famille comptant plusieurs générations. « Déjà aujourd'hui, on se différencie de plus en plus par ce qu'on fait plutôt que par ce qu'on achète »,*** constate la Future Foundation … Les personnes seules augmenteront nettement dans la cible très convoitée par les voyagistes des *« voyageurs seniors ».* Ces seniors vont rechercher des voyages à l'image jeune, active, contribuant à l'amélioration de leur santé. Ils chercheront aussi les visites culturelles …

Réf. MAP:
Biodiversité., 98
Réflexe envir., 102
Diversité culturelle, 108

Dernière tendance forte : la préoccupation d'un tourisme plus responsable et plus soucieux de l'environnement. De vrai « produit niche », il va devenir une nécessité générale. La *Future Foundation* voit se profiler une généralisation du principe « pollueur payeur », avec une taxe sur le carburant aérien voire une taxe plus large de « neutralité du carbone » ou de « durabilité mondiale », ciblant les voyageurs de long courrier. Le paiement de taxes volontaires – sur le principe de *Climate Care* ou *Future Forest,* qui proposent de faire un don à une association ou un projet écologique en fonction de la distance parcourue – pourrait aussi se développer. …

Cela ne signera pas pour autant la fin du tourisme de masse. Car, entre-temps, aura émergé une nouvelle vague de consommateurs en Chine, au Brésil, en Russie et en Inde. Ils seront toujours moins nombreux que les Européens et moins riches que les Américains, mais ils s'intéresseront

[55] Source : Le Figaro, 4/5 mars 2006 : « Portrait des touristes du futur », Sophie Fay.

[56] 2020 = délai de la vision « Madagascar – naturellement ! »

massivement aux « bonnes affaires ». La Future Foundation met en garde les destinations les moins chères : elles auront sans doute à gérer des « foules excessives ».

Les Valeurs de nos Investiteurs potentiels

« Les Douze Commandements » pour l'investissement étranger direct[57] :

- voir Annexe 3.

[57] Source: Economic Reform Today, No. 1, 2000.

Leadership visionnaire

La Vision nationale[58] « Madagascar – naturellement! *»* [59]

La Vision nationale „Madagascar – naturellement!"
(voir le MAP, page 5)

- **Madagascar deviendra une nation prospère. Nous aurons une économie à forte croissance et participerons avec succès à la concurrence sur le marché international.**
- **Notre environnement sera respecté, protégé et utilisé d'une manière responsable pour promouvoir notre développement.**
- **Notre croissance économique sera basée sur nos ressources naturelles uniques et sur la transformation de nos produits naturels.**
- **Le Peuple Malagasy, tant en milieu rural qu'urbain, sera en bonne santé et aura accès à une éducation de qualité. Nos citoyens seront des participants actifs au processus de développement et bénéficiéront de leur travail dans les secteurs de l'agriculture, de l'industrie et des prestations de services.**
- **En tant que nation, nous respecterons et valoriserons la multitude de cultures et de traditions de tout le peuple de Madagascar. Nous serons fiers de notre pays, serons unis dans la solidarité nationale et travaillerons ensemble pour atteindre nos objectifs.**

---

[58] „... To deal with the challenge of the future people need *a sense of their stake in the future* and consequently a vision of the future that engages and motivates them. Giving people such a vision depends on two things. First, there must be an intellectual *understanding of the issues* involved that is 'technically sound, psychologically relevant, and dramatically imaginative'. Second, there must be *organized efforts to get people to accept or use the new vision* of the future" **(source:** Kahn, 1979; from: The Great Transition and he Social Limits to Growth – Herman Kahn on Social Change and Global Economic Development, Paul Aligica, Hudson Institute, 21.4.2003). – „Giving people *a sense of their stake in the future* emphasizes the importance of developing *a valid vision of the future.* It is critical because peoples' visions of the future, although often unarticulated, dominate their responses to current issues" (Kahn, 1979; from: The Great Transition and he Social Limits to Growth …).

[59] ***« Dans la traduction malgache de 'Madagascar – naturellement !', il faudrait une expression qui lève l'enthousiasme, la fierté et l'identité pour déclencher des actions. 'Madagasikara – voajanahary !' est un constat qui définit que Madagascar a été créé par le Créateur. Certes cela évoque que notre Grande Île est un magnifique cadeau, mais la perception de la responsabilité sociétale qu'il est urgent de déclencher pour aboutir aux résultats escomptés n'est pas contenu dans ces deux mots »*** (Général D. Ph. Ramakavelo). – Pour la promotion de Madagascar à l'extérieur, la marque *« Madagascar – naturellement ! »* est cohérente par rapport aux attentes et recherches des visiteurs à fort potentiel. Il y a quand-même une *légère non-cohérence* des différentes versions linguistiques du slogan *« Madagascar – naturellement ! ».* Pour cela, il est recommandé de n'utiliser à l'extérieur que la version française (l'allusion à la nature – *exotique* – se comprend bien, suivie de la mention sous-entendue du *«cela va de soi »,* à ce que s'ajoute *la perception d'une touche familiale* (pour les Européens/Français). Pour promouvoir la vision « Madagascar – naturellement ! » / *« Madagasikara – voajanahary ! »* auprès des Malgaches eux-mêmes, il serait nécessaire de mettre en place une vaste campagne de sensibilisation pour mettre en valeur les fondements culturels malgaches qui déclencheront des changements de comportement.

La Vision promotionnelle: Destination de voyage/Biodiversité ; Investissements/Exportation

- **Notre *Vision commune* est de créer un lieu de vie le plus propre possible : *Madagascar – naturellement ! Où l'on peut travailler, investir et passer ses vacances.***

- **Notre Drapeau National symbolise notre *identité,* notre *« Marque » Madagascar – naturellement !* symbolise notre *performance* en matière du *« leadership en conservation de nature et tourisme écologique ».***

- **Tout visiteur étranger sera un « Ambassadeur » enthousiaste de Madagascar. Tout citoyen Malgache sera un porteur de la bonne image de marque de Madagascar – où les hommes vivent dans la joie, et où les lémuriens font rire la brousse.**

Pour ce faire, nous resterons *toujours à l'écoute de nos citoyens, visiteurs et clients. « Être différent – et devenir plus performant »,* c'est notre principe. Nous continuerons *à conserver notre biodiversité, à populariser notre flore et faune endémiques, à élargir nos forêts* et *à améliorer notre produit* [60]. – Nous offrirons à nos citoyens des *services publics de qualité* contre des *taxes abordables pour tous.* Notre *compétitivité* sera bâtie sur *la viabilité globale de notre Grande Île de Madagascar*, grâce à la *stabilité politique,* la *fiabilité de nos cadres et de notre infrastructure, notre esprit innovateur et créatif, notre approche pragmatique,* grâce *aux compétences de notre service qualifié.*

---

[60] Il y a une *liaison incontestable du produit touristique malgache à la nature,* y compris une *« mode de vie »* rurale et unique.

Le MAP crée du Capital pour la Nation

(voir MAP, page 6)

Capital ...
- **Humain**
- **En Infrastructures**
- **Secteur privé**
- **Naturel**
- **En Leadership**
- **En Savoir**
- **Instititutionnel public**

Les Objectifs des Programmes (vue d'ensemble)

- Les objectifs du DSRP (2006)
- Les objectifs de la Vision Durban (2008)[61]
- Les objectifs du MAP (2012)[62]
- Les objectifs du Millénaire pour le Développement (2015)[63]
- Les objectifs de notre Vision commune « Madagascar – naturellement ! » (2020)

Les grands Objectifs

Les Grands Objectifs du MAP

(voir MAP, page 8)

Indikcateurs	***2005***	***2012***
• Indice de Dével. Humain des Nations Unies	146 parmi 177 pays	100
• Taux de pauvreté (%age ./. de 2 USD par jour)	85,1 % (en 2003)	50 %
• Taille de la famille (indice de fécondité)	5,4	3 à 4
• Espérance de vie	55,5	58 à 61
• Taux d'alphabétisation	63 %	80 %
• %age des élèves ayant term. l'école second.	CEG 19 % Lycée 7 %	CEG 56 % Lycée 14 %
• Croissance économique	4,6 %	8 á 10 %
• PIB (USD)	5 mrd.	12 mrd.
• PIB par tête (USD)	309	476
• Investissement direct étranger (USD)	84 mio.	500 mio.
• Classification Envir. des Affaires (Banque M.)	131	80
• Indice de perception de la corruption	2,8 %	5,2 %
• %age des ménages/titres ou certif. Fonciers	10 %	75 %

[61] Objectif de la « Vision Durban » : Explication du Président de Madagascar au Congrès mondial de parcs naturels à Durban (2003), que Madagascar triplera la superficie de ses aires protégées en cinq ans.

[62] Voir MAP, page 8.

[63] Voir MAP, page 11.

Confiance par l'Action – et sa Promotion

Les Objectifs promotionnels :

- **Ils seront definis au sein de l'EDBM/Equipe promotionnelle de Madagascar (Madagascar Promotion Team/MPT)**

Le Tourisme – « redéfini »

Réf. MAP:
Investissement, 16, 86
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

Malgré les problèmes qu'il peut causer, le tourisme/écotourisme, consciencieusement conçu, solidairement et durablement mené, peut avoir un impact fantastique : il peut enrichir la qualité de vie[64] et donner de nouvelles perspectives personnelles ; il peut réanimer la joie et la fierté des Malgaches sur leur trésor naturel et leur propre culture, et pousser l'épanouissement de la Grande Île.

Vive la différence ! Car le tourisme est fondé sur les différences culturelles, ethniques, biologiques et géophysiques. Il a quelque chose de tentant, de séduisant : sa perception d' un nouveau « style de vie » et la promesse inhérente d'améliorer la qualité de vie incitent à la réflexion. ***Or, le tourisme ne peut définitivement servir de panacée contre la mauvaise situation globale d'un pays, ni réparer la grande rupture entre la nature et l'Homme.*** En fait, le tourisme est comme le feu : Il peut brûler la maison, mais il peut également chauffer le foyer.[65] –

---

[64] **Source :** Nouvelles de la Bourse Internationale de Tourisme (ITB) 2006, Berlin : « Deep Service » : Discussion parmi des journalistes sur le tourisme en 2025 : L'opinion unanime était que les tendances et destinations-rêve ne seront pas très différentes de celles du siècle précédent : La Mer du Sud sera encore plus en vogue, la santé sera davantage intégrée au produit « Wellness » (« Wellness & Care », « Wellness médical »), nommé « Deep Service ». – Les croisières et les « paquets dynamiques » (« Dynamic packaging ») seront de plus en plus demandés, ainsi que les volets « bon marché » et « de luxe ». Mme Monika Spielberger, rédactrice-en-chef du magazine « Urlaub Perfekt », est consciente que « les pays gagnants seront ceux qui créent une atmosphère agréable » (source : Journal de presse ITB, 8.3.2006).

[65] Pour des règles de comportement par rapport au tourisme, nous nous référons au « Global Code of Ethics for Tourism », www.world-tourism.org.

Réf. MAP:
Biodiversité., 98
Réflexe envir., 102
Diversité culturelle, 108

Malheureusement, le tourisme traditionnel n'a pas toujours mené à une mutuelle compréhension et à une appréciation plus profonde à laquelle il ne cesse de prétendre. Le « tourisme redéfini » est un impératif, un défi pour l'esprit de mission solidaire de tous les acteurs : Plus nous envisageons la dégradation de la biodiversité, moins nous pouvons nous laisser captiver par notre égo individuel. Seul, on ne peut plus réussir. – Ce n'est plus « l'égo »-tourisme, c'est « l'éco »-tourisme solidaire et durable, qui sera crucial, afin de donner « un visage » à « l'âme naturelle » de Madagascar, et de créer de nouveaux emplois.

Le succès d'une telle « redéfinition » se décide à la base : au sein des Postes d'information touristique, et des guides, par exemple : leur capacité d'informer, d'appuyer, d'enthousiasmer et de trouver un lien : entre la culture locale et celle des visiteurs, et entre le passé et le présent. – Tandis que, l'incitation à une telle « redéfinition » doit provenir du sommet, là, ou les ficelles convergent, là, ou la capacité de « réalisateur » ou de « guide » équivaut à la capacité de « leadership ».

« Alors, qu'en est-il de – la formation des guides ? » Ou de l'amélioration de l'accueil ? Certes, ce n'est peut-être pas très spectaculaire à première vue : une goutte d'eau dans la mer seulement, peut-on dire. Mais nous constatons que parfois c'est l'excellence qui fait la seule différence. – Quelqu'un a dit que 98 pour cent du singe Bonobo est de nature humaine, c'est seulement deux pour cent, qui font la petite, grande différence !

La Confiance par l'action

La manière dont nous traitons nos employés se reflète dans la manière dont ils traitent nos clients.* –** Vu que nous réclamons de nos membres la loyauté à nos associations, expliquons leur le bénéfice de leur affiliation. – Vu que nous attendons de nos visiteurs de s'adapter à l'environnement et aux endroits « tabous » le long de leur circuit, offrons leur notre enthousiasme cordial en les accueillant et en les servant. ***Car l'enthousiasme, c'est ce qu'ils désirent, la satisfaction, c'est ce qu'ils attendent.

Pourtant, nettoyons les points de vue, libérons les villes et les villages de Madagascar de leurs ordures illicites ! – Continuons d'améliorer l'air de la capitale d'Antananarivo, pour la rendre vraiment digne d'un « portail de la biodiversité malgache »[66].

Faisons le tourisme global à Madagascar plus « écologique » et l'écotourisme moins « idéologique ». Cessons, pour cela, de trop focaliser

[66] « Davantage qu'un simple tourisme alternatif à la destination littorale, il s'agit de faire redécouvrir et aimer une ville dangereusement en cours de banalisation avec la généralisation d'un béton anonyme » **(source :** Antananarivo : une identité capitale, L'HEBDO 1.7.-7.7.2006).

sur le « produit » éco-touristique, de le disséquer même comme le filet d'un veau ; laissons notre visiteur explorer les atouts fascinants et jouir : de toute sa joyeuse émotion riche de bonheur, de curiosité et d'esprit, au détour d'un chemin. Que notre visiteur soit transporté entre l'inconnu cherché et le bien connu trouvé dans le brassage des populations et leur « exotisme à la baguette ».

La biodiversité n'est pas le vernis écologique d'un Créateur anonyme. Ne pontifions donc plus seulement sur le caractère endémique de la flore et de la faune. Élargissons notre horizon sectoriel : vulgarisons, popularisons nos parcs naturels, invitons à la découverte de : « Madagascar – naturellement !, à la partie visible du jardin de Dieu », comme s'énoncerait la combinaison des paroles de Gandhi et de notre Président, lui-même jardinier d'occasion. –

Réf. MAP:
Transport, Accès, 42,44
Énergies renouvel., 45
Secteur minier, 92

Madagascar peut se féliciter de disposer de femmes et d'hommes qui ont une intuition naturelle et une intelligence non déformée à l'égard de la responsabilité mutuelle pour édifier la confiance : qualité cruciale, surtout dans le tourisme. – Madagascar peut être heureux d'avoir des personnes lucides qui entendent bien, pourquoi, par exemple, les lémuriens ainsi que même les déchets peuvent servir de motif commun dans la lutte pour une vie meilleure ; Madagascar doit être fier de ses citoyens clairvoyants, qui n'ignorent pas du tout le contexte direct des énergies renouvelables et de la qualité de vie, et qui savent bien, pourquoi le sujet « d'écologie/tourisme/écotourisme » doit figurer sur l'itinéraire des écoles malgaches, à commencer avec les primaires. –

Nous sommes tous conscients : le jardin malgache a ses « trous noirs », et la réalité nous oblige très vite à la réflexion : Deux tiers des Malgaches vivent toujours en dessous du seuil de la pauvreté ; 60 % souffrent de malnutrition …

Il ne suffit pas d'appeler à la bonne volonté des hommes ; il faut leur donner un emploi, une perspective, afin qu'ils puissent se laisser « enflammer » par « Madagascar – naturellement ! », au lieu d'enflammer leurs forêts.

Il suffit de voir les sans-abri dormir à la belle étoile la nuit, pour évoquer la misère de beaucoup de nos compatriotes, qui ne font pas partie de notre « parenté ». « Style de vie ? », « Fierté malgache ? » – On ne s'en sortira pas avec le cynisme. – « Le jour, où j'ai découvert la décharge, a dit le Père Pedro[67], j'ai fait la promesse que cette colline deviendrait un lieu de bonheur ». Appuyé d'une formidable équipe malgache, il a tenu parole.

---

[67] Père Pedro, missionnaire lazariste à Madagascar ; *« Combattant de l'espérance »* étant le titre de son *« autobiographie d'un insurgé »* (éditions JC Lattès, 1ière édition avril 2005, ISBN : 2-7096-2718-3) : En 1989, il s'installe sur l'immense décharge d'Antananarivo. Il n'a pas un seul sou mais il promet aux plus pauvres : *« Ensemble, on va s'en sortir. »* Résultat, quinze ans plus tard : 250.000 personnes ont été soignées, aidées et

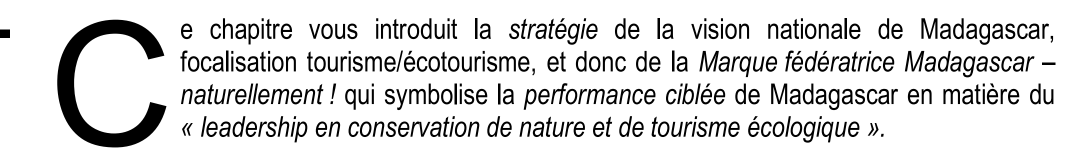
Chapitre

2

Concept « fédérateur »

Marketing Madagascar

Développement intégral de Madagascar en « État de Marque », où l'on peut travailler, investir et passer ses vacances



Ce chapitre vous introduit la *stratégie* de la vision nationale de Madagascar, focalisation tourisme/écotourisme, et donc de la *Marque fédératrice Madagascar – naturellement !* qui symbolise la *performance ciblée* de Madagascar en matière du *« leadership en conservation de nature et de tourisme écologique ».*

MARKETING[68] MADAGASCAR ; le concept « fédérateur », couvrant les éléments-clés de la Promotion[69] d'Investissements, de la Destination touristique/ écotouristique, y compris une focalisation sur les aires protégées, à savoir l'ANGAP .

---

accueillies ; 8.500 enfants sont scolarisés. Le Père Pedro a été nommé pour le Prix Nobel de la Paix et, lors des troubles à Madagascar en 2002, sa position en faveur de la démocratie a été largement entendue.

[68] Marketing signifie que la réflexion, la décision et l'action de l'entreprise et de ses employés s'oriente vers le marché, le futur et la croissance. L'orientation est dirigée de l'extérieur à l'intérieur. ***Il faut « regarder le monde du côté du client ». « Marketing » n'est pas un secteur, mais une approche.***

[69] *« Promotion » :* part de la communication ; terme souvent utilisé de préférence à Madagascar, au lieu de *« Marketing ».*-- En Europe, la *Promotion* est une combinaison d'instruments visant à appuyer les ventes; aux Etats-Unis, la *Promotion* figure de: publicité, appui de ventes, vente personnelle, médiation publique. – Nous avons appliqué le mot *« Promotion »* dans un sens plus global, qui inclut également *« l'appui », « le soutien », « l'encouragement ».* Par rapport à la « publicité », voir Plan Directeur Touristique (III), « La publicité », page 280.

Marketing Madagascar – Situation actuelle

Situation

Activités majeures actuelles au sein de l'ONTM

- Campagne promotionnelle en France
  menée par EURO-RSCG, financée par AFD/Bamex ;
  Départ : Septembre 2006, durée : une année environ ;
- Eductours ; Foires et salons :
  EURO-RSCG ; BIT Milan, ITB Berlin, Salon Mahana Lyon, SMT Paris, INDABA Durban, TOP RESA Deauville (F), SETIL Maurice, WTM London, Vakantiebeurs Utrecht ; Feria Oramena Fort Dauphin ; Atelier de Travail ONTM/ORTM Tana ;
- Publication de supports informatifs :
  Manuel de ventes, site web, CD, brochures … ;
- Ouverture de bureaux ONTM auprès de Consulats et d'Ambassades de Madagascar : La Réunion, Paris (projeté) ;
- Accueil[70] à l'aéroport d'Antananarivo ;
- Statistiques[71] améliorées/enquêtes ;
- Mise en place de l'ECOTOD[72] : label vert et label de qualité[73]

Responsabilités

La responsabilité pour la Promotion touristique globale de Madagascar est au sein de l'ONTM. Néanmoins, son statut « flou » à l'égard du Ministère de la Culture et du Tourisme et sa dépendance des revenus générés par la vignette limitent ses opportunités.

---

[70] Voir Plan Directeur Touristique (III), « Les informations consommateurs », page 279.

[71] Voir Plan Dir. Touristique (I), « La demande », pages 34 à 36 ; « L'environnement concurrentiel », pages 50 à 54.

[72] ECOTOD = cercle ONTM pour l'Écotourisme et le Tourisme durable ; plate-forme ONTM d'échanges entre professionnels du tourisme pour élaborer des projets, des labels (qualité) et des documents fondamentaux (mission/vision, Charte verte, formation) ; relais de contact avec des organisations étrangères (OMT).

[73] « Qualité est l'accomplissement d'exigences, suivant la décision du client » (Frehr, 1993). « La qualité au sein du tourisme se laisse réaliser à tous les niveaux. Dans les années qui viennent – la décennie de la qualité – cette qualité sera l'instrument primordial pour atteindre la compétitvité … La qualité – c'est notre chance » **(source :** Qualität im Tourismus, Manfred Kohl, 1990) ; "Quality is our best assurance of customer allegiance, our strongest defense against foreign competition, and the only path to sustained growth and earnings" (John F. Welch Jr., Chairman GE), **source:** "Marketing Management", Philip Kotler, Millenium Edition 2000.

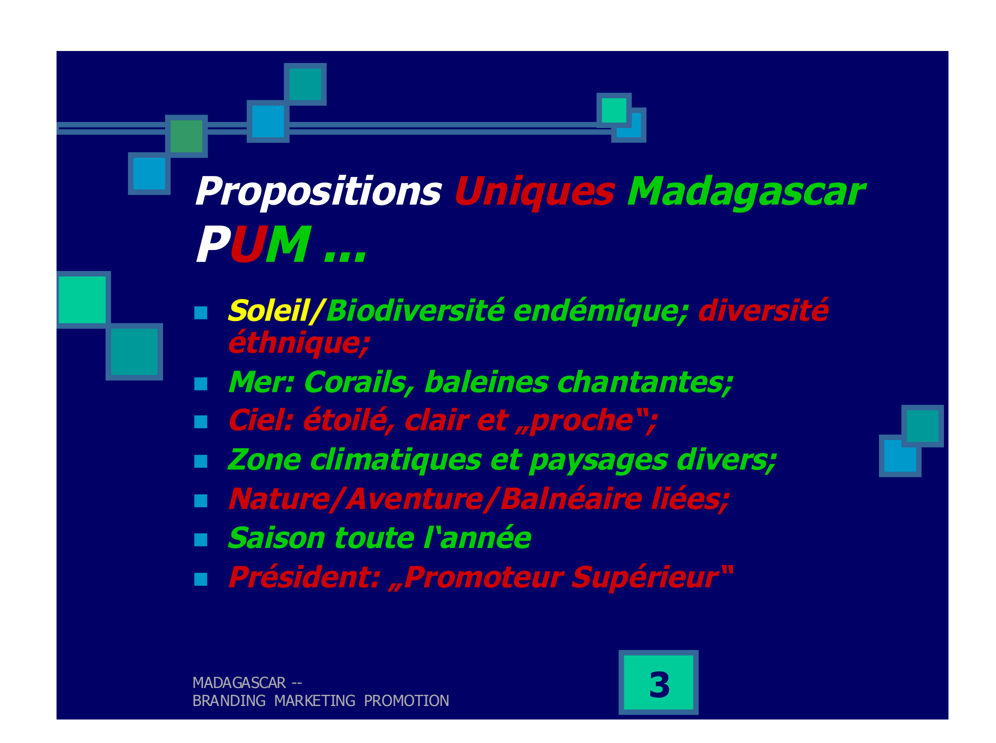
Conclusion

Augmentation d'activités et meilleure coordination lancées par le nouveau Président de l'ONTM, M. Joel Randriamandranto. ***Les projets et activités promotionnelles manquent encore de cohérence conceptuelle et de financement sécurisé.***

Forces et Faiblesses majeures du Tourisme[74]

Forces[75]

Sept fois « Madagascar – naturellement ! » : Propositions Uniques Marketing (Unique Marketing Propositions)



[74] Voir Plan Directeur Touristique pour Madagascar (2004). Voir Plan Directeur Touristique (II), « Les approches … », 117 ; « Le rapport Qualité/Prix-performance », pages 123 à 124 ; 229 ; « Objectifs de la politique de prix », page 271.

[75] Voir Plan Directeur Touristique (I), « Les résultats d'ordre général », pages 56 à 58 ; 112 à 116.

Réf. MAP:
Biodiversité., 98
Réflexe envir., 102
Diversité culturelle, 108

- *« Madagascar – naturellement ! »* évoque le territoire le plus varié en biodiversité du monde, « icônographiée » par des créatures charismatiques : *le Lémurien, le Baobab* et *« La Comète »,* le plus grand papillon du monde ;
- *« Madagascar – naturellement ! »* évoque l'endémisme de sa faune et flore – une des mystères les plus énigmatiques de l'histoire naturelle ;
- *« Madagascar – naturellement ! »* fait appel à tout ce qui est « naturel », « originel », « authentique » : le style de vie, la vie en campagne, les bonnes traditions, l'amabilité de la population, la foi simple des gens, l'authenticité de son héritage culturel[76] ; les produits naturels comme la vanille, les huiles aromatiques, les herbes médicinales et les pierres précieuses/semi-précieuses ; la mer bleue et turquoise avec son corail et ses baleines ; les ciels nocturnes aux étoiles apparemment si proches ;
- *« Madagascar – naturellement ! »* C'est l'association idéale de la baignade dans les espaces *« paradisiaques »* (plage[77]/soleil/santé), avec l'exploration d'une *biodiversité endémique,* avec une découverte de la nature ou de l'histoire (circuits[78], sports[79] ; « pirates ») au sein d'une *culture exotique* dans un contexte franco-malgache agréable; séduisant aussi : le voyage en région (croisière[80]), dont Madagascar vaut bien une escale prolongée ;
- *« Madagascar – naturellement ! »* C'est les paysages très divers et zones climatiques différentes et qui pour cela peut être visitée toute l'année ;
- *« Madagascar – naturellement ! »* La Grande Île, un pont entre l'Afrique et l'Asie, est un « petit continent » aux origines malayo-indonésiennes et afri-continentales, avec un amalgame fascinant de populations.
- *« Madagascar – naturellement ! »* Le Président, lui-même agissant en « Promoteur Supérieur » de son Pays, pousse le tourisme/écotourisme au sein d'un développement durable, basé sur les principes du commerce équitable[81].

---

[76] Voir Plan Directeur Touristique (I), « Les attractions culturelles », pages 22 à 23.

[77] Voir Plan Directeur Touristique (II), « Le tourisme Soleil et plage », pages 187 à 210.

[78] Voir Plan Directeur Touristique (II), « Les circuits », pages 153 à 173.

[79] Voir Plan Directeur Touristique (II), « Sport et aventure », page 177.

[80] Voir Plan Directeur Touristique (II), « Le tourisme de croisière », pages 183 à 187.

[81] Voir Plan Directeur Touristique (I), « Le tourisme durable », page 43.

Réf. MAP:
Investissement, 16, 86
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

Approche « élargie »/Actualisation du Plan Directeur Touristique[82]

- Efforts du Gouvernement de mettre au point la vision du Président « Madagascar – naturellement ! », par le Plan d'Action/Madagascar Action Plan (MAP), et de pousser les investissements et la Promotion intégrale (transversale) pour Madagascar ***(EDBM ; « Madagascar Promotion Team – MPT »);***
- MAP, Loi d'investissements et EDBM/« MPT » voient le jour » ;
- Conception intégrale est formulée, des stratégies (développement et marketing) sont définies, trois concepts fédérateurs terminés :
  - BRANDING MADAGASCAR,
  - MARKETING MADAGASCAR,
  - POLITIQUE/PROGRAMME NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DU TOURISME MADAGASCAR ;
- ***Propositions Uniques Marketing de Madagascar*** sont formulées, une structure institutionnelle et une politique intégrale du tourisme/écotourisme sont développées ;
- Fort potentiel reconnu pour créer une image élargie, à travers la « marque fédératrice » Madagascar – naturellement ! Pour cela, ciblage des clients « haut de gamme » ;
- Démarches concrètes prises par le secteur privé, en vue d'améliorer l'offre touristique ;
- Potentiel accru pour l'intérêt de combiner « baignade/sport », « biodiversité » et « culture » ;
- Apparence dans l'Internet améliorée ;
- Madagascar : une nouvelle destination, surtout pour les marchés européens et est-asiatiques.

Conclusion

- Les acteurs gouvernementaux impliqués au MAP se montrent mobilisés.
- Au sein de « l'Équipe pour la Promotion de Madagascar/Madagascar Promotion Team », confédérée avec l'EDBM, la coopération est renforcée entre Gouvernement et secteur privé, visant surtout à une coordination et concertation de la Promotion pour Madagascar.

---

[82] Voir Plan Directeur Touristique (III) : « Marketing, Cadre Institutionnel, Ressources Humaines, Investissements dans le Tourisme » (GATO AG).

Faiblesses[83]

Approche « élargie »/Actualisation « pointue » du Plan Directeur Touristique

- L'application de notions techniques est parfois floue (p.ex. « marque/étiquette », « promotion/marketing »), et les concepts fédérateurs ne sont pas encore « vulgarisés » ;
- Un marketing/promotion intégrale (transversale) n'a jamais été mise en œuvre ;
- Le positionnement[84] de Madagascar sur les marchés internationaux est encore très faible ;
- Le ciblage des clients (visiteurs/tour opérateurs) « haut de gamme »[85] ne correspond que peu à une aspiration obligatoire de remplir leurs désirs d'une qualité équivalente du produit et du service ;
- La compréhension de stratégie « niche » est limitée et la sensibilisation touristique/ écotouristique est insuffisante ;
- Toujours manque d'informations touristiques, de brochures et de bureaux du tourisme, à Madagascar et aux marchés émetteurs principaux.

Conclusion

- Une bonne partie des acteurs gouvernementaux impliqués se montrent parfois peu capables d'envisager les exigences.
- Évidemment quelques acteurs impliqués démontrent trop peu de confiance et de sens communautaire pour comprendre les avantages d'agir au sein d'un « ensemble ».
- ***La priorité d'un tourisme/écotourisme « haut de gamme » à l'égard d'un « tourisme de masse »[86] est alimentée par la conclusion fausse que le tourisme « individuel » (perçu « haut de gamme ») serait plus « écologique » que le tourisme « de masse ». Ce n'est pas vrai, tout dépend de l'organisation.***

---

[83] Voir Plan Directeur Touristique (I), « Les résultats d'ordre général », pages 56 à 58 ; 112 à 116.

[84] Voir Plan Directeur Touristique (I), « D'autres marchés internationaux » ; page 39 : « …, l'image de Madagascar répandue par les médias de ce pays est ambiguë. D'un côté la nature merveilleuse est présentée et le pays est décrit comme une destination idéale pour les voyages d'aventure. Mais ces aspects positifs sont contrecarrés par les descriptions de la pauvreté, des risques de santé et des conditions climatiques. »

[85] Voir Plan Directeur Touristique (II), pages 123, 124, 137 et (III), page 283.

[86] Voir Plan Directeur Touristique (II), « La quantité … », pages 124 à 131 ; « Croissance naturelle », voir page 127.

Premiers Défis et Opportunités

Premiers Défis de la « Stratégie du Goulot d'étranglement » (« Bottleneck Stragegy »)

- ***Défis immatériels :***
  - Esprit de gouvernance (publique et privée) soupçonneux
  - Mentalité floue

- ***Défis matériels :***
  - Électricité inconsistante
  - Écologie/Environnement fort menacé
  - Accès : Infrastructure sous-développée/monopole d'aviation
  - Travail insuffisant

Opportunités-clés

Opportunités immatérielles :

- **Esprit : Bonne gouvernance (publique et privée) pratiquée[87]**
- **Mentalité : Renforcement du savoir-faire ; Éducation/formation transformée[88]**

Opportunités matérielles :

- **Électricité : Énergies renouvelables/solaire poussées[89]**
- **Écologie : Conservation[90] de la Biodiversité renforcée[91]**
- **Accès : Investissements ciblés[92], réalisés ; espace aérien libéralisé[93]**
- **Travail : Emplois nouveaux créés[94]**

---

[87] Voir Plan Directeur Touristique (I), « Le tourisme durable », page 43.

[88] Voir Plan Directeur Touristique (I), « Les ressources humaines/Écoles … », pages 86 à 91.

[89] « Nature intacte et authenticité consituent le précieux capital de la Suisse touristique. À nous de les préserver et de les valoriser. Tout comme dans le domaine du développement des énergies renouvelables cher à Bertrand Piccard (Directeur), la Suisse a … une belle carte à jouer dans le domaine du tourisme … Pour y parvenir et développer l'offre touristique dans ce sens, la Suisse a besoin, … de se montrer créative dans les domaines susceptibles d'apporter à un tourisme 'durable' la capacité de développer ses infrastructures, tant dans le domaine des énergies renouvelables que dans celui de la construction, par exemple » (Michel Ferla, Vice-Directeur de Suisse Tourisme), ; source : L'Hébdo, 22.6.2006. – Voir Plan Directeur Touristique (II), « Énergies renouvelables/génération et conservation d'énergie », pages 142 à 143.

[90] Voir Plan Directeur Touristique (I), « La durabilité écologique », page 46.

[91] Voir Plan Directeur Touristique (II), « La durabilité écologique », pages 141 à 142.

[92] Voir Plan Directeur Touristique (I), « L'investissement dans le tourisme », pages 94 à 111 ; et (III), « La stratégie d'investissement », pages 337 à 364, à titre d'information générale sur l'approche du Plan Directeur et les changements depuis sa parution.

[93] Voir Plan Directeur (I), « La politique ciel ouvert », page 13 ; (II), « Les aéroports », pages 231 à 232 ;

[94] Voir Plan Directeur Touristique (I), « Les ressources humaines/Emplois », pages 86 et 91 à 93.

Modèle : Partenariat stratégique[95] – Tourisme/écotourisme et Énergies renouvelables

Les Propositions Uniques Marketing

Réf. MAP:
Investissement, 16, 86
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

Madagascar veut accomplir un « saut qualitatif » pour atteindre la compétitivité internationale[96] et le « leadership en conservation de nature et tourisme écologique ». Pour réussir, la stratégie doit se concentrer, dans chaque cas particulier, sur le premier défi, au lieu de s'accrocher aux problèmes qui en résultent, ou à ses symptômes[97].

La mise en œuvre d'une « Stratégie du goulot d'étranglement » (« bottleneck strategy »), elle aussi répliquant la nature, assure la croissance d'un organisme[98]. Les intérêts des acteurs impliqués sont souvent très divergents par rapport à la « vente » du même produit touristique.[99] En définissant,

---

95 Partenariat stratégique = associés avec qui on partage certains activités durables ; Alliance = pacte entre plusieurs partis.

96 Voir aussi Plan Directeur Touristique (I), « L'environnement concurrentiel », pages 50 à 54.

97 Évidemment, la concentration sur le problème-cœur correspond au « modèle de la nature », pour être plus précis : à la « méthode des automatismes naturels » (cybernétique), comme nous les trouvons dans la croissance des plantes, dans les processus intérieurs du corps, mais également dans le développement d'organismes biologiques, sociaux, politiques, économiques. Dès que le plus grand problème est résolu, la plupart des autres problèmes se résolvent automatiquement, et leur solution devient plus facile.

98 Si un élément crucial manque, il suffit d'y ajouter une quantité élevée de cet élément-même, pour que l'organisme entier reprenne la croissance. Par contre, une addition « forfaitaire » de larges quantités de tous les éléments cruciaux ne contribuerait qu'à la décadence « par suralimentation » de cet organisme. Donc, ajouter une portion de l'élément en défaut peut démarrer le processus de croissance de tout l'organisme.

99 Le « produit » c'est la destination de Madagascar, l'offre c'est le tourisme/écotourisme et les différents paquets de voyages (itinéraires/programmes). *Pour le visiteur (« consommateur »),* « l'écotourisme » indique son plaisir de se réjouir de la nature, mais également sa responsabilité pour la nature, la culture et les ressources, et le contact personnel avec la population locale. Le visiteur considère la nature comme *la partie essentielle* du produit touristique (= un *« paquet de qualités caractéristiques »)* qu'il a acheté. -- *Pour l'homme d'affaires ou l'investisseur,* « l'écotourisme » indique l'opportunité d'affaires avec la nature, mais également sa responsabilité pour la nature, la culture et les ressources, et l'implication active de la communauté locale. L'homme d'affaires/l'investisseur considère la nature comme *la partie essentielle* du produit touristique (= un *« paquet de qualités caractéristiques »)* auquel il a investi. -- *Pour le fournisseur ou prestataire :* « l'écotourisme » indique le motif central de sa « raison d'être » : en tant que « fournisseur » de la destination comme « paquet de qualités caractéristiques », et en tant que facilitateur/réalisateur de la destination comme « entreprise commune de services ». Au fournisseur/prestataire la nature sert de base pour son existence économique. D'où sa responsabilité pour la nature, la culture et les ressources, et l'implication active de la communauté locale.

redéfinissant, (re-) modelant leur produit, ***ils peuvent trouver des dénominateurs communs caractéristiques (« Propositions uniques marketing »), qui servent de base pour la conception du Marketing national[100] et sa réalisation au sein des « programmes touristiques/paquets/circuits de voyage ».***

Énergies : le Défi stratégique[101]

Réf. MAP:
Transport, Accès, 42,44
Énergies renouvel., 45
Secteur minier, 92

C'est *l'énergie qui fait la synergie,* faisant office de *tout développement y compris le développement du tourisme/écotourisme.* Vu que le réservoir des énergies fossiles est limité (qui sont, elles, pour autant peu compatibles avec la Vision commune « Madagascar – naturellement ! »[102]), la seule solution durable est le renforcement des *énergies renouvelables* (solaire, vent, bio-gaz, géothermale …)[103] – figurant d'une des « Propositions uniques », …

- pour vulgariser le ***nouvel esprit innovateur de Madagascar*** en appliquant les technologies écologiques modernes ;
- pour appliquer une ***promotion originelle, cohérente et « transversale »*** de l'unicité naturelle de Madagascar ;
- pour élargir, en Partenariat stratégique entre tourisme/écotourisme et secteur énergétique, notre engagement pour ***la conservation de la biodiversité.***[104]

---

[100] Voir Plan Directeur Touristique (II), « Le tourisme national », pages 211 à 225.

[101] Voir Plan Directeur Touristique (II), « Énergies renouvelables/génération et conservation d'énergie », pages 142 à 143.

[102] L'opération de groupes gazole au milieu d'une nature qui autrement se présente « à la paradisiaque » n'est absolument pas cohérente.

[103] « … nous nous sommes associés au programme Access. Le projet est d'identifier un certain nombre de régions d'Afrique qui ne seront jamais entièrement électrifiées, et nous leur apportons des solutions, hydrauliques, éoliennes, solaires, avec le processus économique qui va avec et la revalorisation du patrimoine écologique. Méthode ? Nous regardons ce que leur coûte de se chauffer et de s'éclairer selon les méthodes traditionnelles, et nous l'assurons à prix égal, avec la maintenance. Ambition modeste, jugeront certains. N'empêche. Sur la longueur, on marque des points » **(source :** « Le Syndrome du Titanic », Nicolas Hulot, 2004).

[104] Christina Golino/Development Bank of Southern Africa: « Go beyond conservation thinking, involve big and small private sector to create long term financially, legally and institutionally valuable partnerships. » (Intervention au Symposium Global de Conservation International, 06/2006, Antananarivo).

Résoudre les Problèmes selon le principe « gagnant-gagnant » …

Gagnant-gagnant « à l'image de la Nature »

Avec sa puissante prodigalité, son « économie écologique » efficiente *et sa créativité débordante,* la nature, dans son ordre interne, nous présente un modèle – et un message plus profonde – défiant toute idéologie matérialiste[105].

Il s'agit d'abord …

- *… de populariser l'endémisme de Madagascar* et d'en utiliser *les analogies à la nature ;*
- *…* de relier le patrimoine *culturel* Malgache avec la *nature et l'écotourisme ;*
- … de ne pas se polariser sur la dichotomie entre *« écotourisme »* et *« tourisme (de masse) ».* Il est plutôt nécessaire de *propager la conception de l'écotourisme, en* soulignant *l'atout d'associer l'expérience/l'aventure d'une nature endémique et originaire avec le plaisir sur des plages solitaires ;*
- … de *cibler les clients et visiteurs* qui correspondent à l'offre de Madagascar, mais aussi de se préparer à de plus en plus de voyageurs, tout en améliorant *l'accueil*[106] (p. ex. en ajoutant un volet touristique aux « points d'accueil » communautaires déjà existants) et *l'accessibilité* aux points de vues, aux curiosités naturelles, culturelles et historiques ;
- … de mettre en œuvre un cadre légal et une *stratégie* promotionnelle « niche », qui s'oriente sur le « Code global éthique » de l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), en *excluant l'accueil* à Madagascar *des clients* (visiteurs, hommes d'affaires[107], investisseurs) *non désirés* (tourisme sexuel, drogues, abus d'enfants).

---

105 Référence à la philosophie qualifiée de „sufficiency economy", promulgée par le Roi Bhumibol Adulyadej de Thailande („emphasising moderation, responsible consumption, and resilience to external shocks", **source:** Travel Impact Newswire, edition 37, June 14, 2006). UN Secretary-General Kofi Annan hailed the King's approach. – Former Tourism Authority of Thailand Governor Mr. Pradech Phayakvichien spoke on the subject (2004): „The philosophy of economic sufficiency ... appeals for Thais to review the past, learn from nature and use that knowledge to develop and manage the country's economic development on the basis of good balance and moderation. Economic sufficiency … emphasizes moderation, reason, a strong ‚immune system', maturity and ethics in all actions and decisions. It is designed to ward off the consequences of any impact caused by both external and internal changes."

106 Voir Plan Directeur Touristique (III), « Les informations consommateurs », page 279.

107 Voir Plan Directeur Touristique (II), « Le tourisme d'affaires », pages 226 à 229.

Le principe Gagnant-gagnant « vis-à-vis de l'éthique »

Confiance[108] anticipée »

Les crises économiques et écologiques sont évidemment des symptômes d'une crise majeure de confiance et de « l'esprit communautaire ». Néanmoins, le tourisme est fort dépendant de la confiance qu'on lui porte. Ce qui est fondamental est la manifestation du cœur : le sourire[109], la bonne volonté, l'amabilité dans les relations « humaines », une forme d'hospitalité bien que ces services soient rémunérés.

Culture de Valeurs[110]

Pour vivre ensemble, une bonne culture (individuelle, d'entreprise, gouvernementale) de valeurs/«bonne gouvernance» [111] est cruciale pour …

- … harmoniser la culture générale et la « culture de service » Malgaches avec celle des visiteurs et avec la culture « touristique » spécifique qui se forme[112] à Madagascar – mais également d'informer les groupes ciblés aux marchés émetteurs[113] ;

---

108 ***"Confiance": un mot-clé qui apparaît 14 fois dans le Plan Directeur Touristique.***

109 "Putting a smile on people's face": le label caractéristique de qualité donne aux marques touristiques du « World of TUI un visage que le monde reconnaît » (source : Internationales Tourismus-Management, Wilhelm Pompl, Manfred G. Lieb, 2002, page 304).

110 Voir Plan Directeur Touristique (I), « Le cadre législatif/Le Code du Tourisme/du Travail », page 84.

111 Commentaire significatif de Monsieur Ray Ferguson, Directeur Général South Africa House, Antananarivo : « Prior to 1982, 'instruction civique' was taught in every crèche and school throughout Madagascar … From an early age everyone was taught social behaviour – to help one another ; to be clean and tidy from home to school to church … To have pride of ownership ! To maintain, paint and repair houses, cars, etc. To keep every front and back-yard clean and tidy. To assist the authorities to maintain townships after heavy rains … Mayors throughout Madagascar were then dedicated ! They awarded prizes for the best kept areas, houses, etc. It was always a great event ! … Madagascar will have to re-introduce a revamped 'instruction civique' at every crèche and school … »

112 Voir Plan Directeur Tourisitique (II), page 139, troisième aligné. Je pense qu'on ne peut pas « préserver le patrimoine socio-culturel » en évitant la commercialisation « a tout prix » de la culture Malgache. Il faut éviter l'exagération (voir page 140, quatrième alinéa, dernière ligne). Encore, c'est surtout les valeurs communes et le message/la vision partagée qui peut éveiller la fierté de la population et donc prévenir l'abus de sa culture.

113 Voir Plan Directeur Touristique (I), « Les marchés émetteurs », pages 38 à 40 et 59 à 65.

Réf. MAP:
Sécurité, 28
Santé, VIH/SIDA, 72-75
Sécurité aliment., 81

- ***… mesurer les objectifs par des indicateurs pratiques[114], par exemple de la sécurité publique[115] ;***
- … pousser la *« fierté Malgache »,* en promouvant *l'éducation[116] et la formation* à tous niveaux. *La connaissance, la capabilité* et *l'expérience* sont la base du bien-être public[117], de la croissance économique et de la protection de l'environnement. ***Continuer à solliciter les bailleurs de fonds correspond peu à la fierté Malgache[118], faire des courbettes n'est pas digne d'un individu libre.*** Tricher est un comportement *désastreux, infantile ;* s'il se manifeste au travail c'est un comportement *dépourvu de professionnalisme !*

Raison pour l'Espérance

Changer la mentalité implique …

- … un effort auto-éducateur quotidien. Pour réussir, il faut partager le même objectif et accomplir les étapes importantes. Il est nécessaire de transformer le « carpe diem » jusqu'ici gaspillé en « carpe diem » dorénavant ciblé ;
- … un « adieu » au schéma conventionnel de l'action et de la pensée, en s'orientant vers la créativité et l'innovation ;
- … le bon conseil à tout politicien et manager, professionnel et étudiant, d'enrichir ses connaissances par la lecture de l'autobiographie du Père Pedro « Combattant de l'espérance ». C'est la pratique vive, sans maquillage ni vernis, mais avec cœur, raison et foi[119].

---

114 Voir Plan Directeur Touristique (I), « Le tourisme durable », « Le tourisme d'émotions », « Bien-être et Santé », page 43.

115 Voir Plan Directeur Touristique (I), « La sécurité et protection », page 44.

116 « Eduquer un enfant c'est sauver un homme » (Victor Hugo) ; lu à l'École publique de Vohilava, Ambodifotatra/Île de Sainte-Marie.

117 Voir Plan Directeur Touristique (I), « Bien-être et Santé », pages 43 à 45 : « … A part de la médecine conventionnelle il y a un regain d'intérêt pour les *traitements médicaux traditionnels* qui sont à la base des centres de santé et du tourisme ciblé. Le bien-être et la santé deviendront sans aucun doute les tendances majeures des années à venir, intégrant tous les services touristiques. La première caractéristique du bien-être, le bien-être physique, sera probablement dépassé par le deuxième type, le bien-être spirituel et mental. »

118 ***„Africa needs a hand up, not a never-ending series of handouts that do little more than play to Africa's weaknesses and provide the donors with a false sense of gratification" (Nicky Oppenheimer, Chairman De Beers Group;*** **source:** article de presse sud-africaine non identifiable, 2005);

119 Père Pedro : « Le Combattant de l'espérance, 2005, JC Lattès, ISBN : 2-7096-2718-3, ou : Akamasoa, Antananarivo.

Client

- Perception du Pays et du Client exigeant[120] : La complexité et l'approche globale de la vision « Madagascar – naturellement ! » prend un cadre promotionnel *élargi* du pays. C'est la *perception du pays entier,* qui décide de sa *marque* et de son *image de marque*[121] – et donc de sa *compétitivité.* Les attentes des clients vis-à-vis de la *qualité du produit* et de la *souplesse du service* sont accrues, et la *composition de la clientèle* est devenue de plus en plus *hétérogène,* désireuse d'obtenir des *solutions* efficientes et efficaces, et consciente du bon *rapport prix/performance*[122]*.*

- La meilleure approche pour vendre s'exprime par le « heart selling » (« vente de gré à gré »), plutôt que par le « hard selling » (« vente forcée »), par le « marketing pro-actif », ou bien « offensif », plutôt que par le « marketing agressif ». Ce dernier est « per se » peu compatible avec la mentalité Malgache et ne va pas bien avec le postulat de promouvoir une destination sympatique, exotique et charmante, comme l'est Madagascar.
- Il est toujours très utile de demander au client lui-même de s'exprimer – comme l'a fait, par exemple, le Singapore Tourism Promotion Board[123].

---

120 Voir Plan Directeur Touristique (II), « Le tourisme à intérêt spécial – paysage et culture », page181 à 182.

121 Voir Plan Directeur Touristique (I), « image ambiguë », page 39 ; « L'image », pages 56 à 59.

122 Nos visiteurs en 2020 **(Source :** Le Figaro, 4/5 mars 2006 : « Portrait des touristes du futur », Sophie Fay) : Les consommateurs voudront … *« quatre expériences très différentes ».* Aux voyagistes de s'adapter pour fournir la diversité !

Et ils devront se creuser la tête, car les voyageurs occidentaux, en quête *« d'expériences nouvelles uniques »,* délaisseront les traditionnelles vacances à la plage *fly and flop* (avion-plage). Il faudra leur incorporer des éléments culturels, éducatifs, de développement personnel, de l'authenticité et répondre aux besoins variés d'une famille comptant plusieurs générations. *« Déjà aujourd'hui, on se différencie de plus en plus par ce qu'on fait plutôt que par ce qu'on achète »,* constate la Future Foundation … Les personnes seules augmenteront nettement dans la cible très convoitée par les voyagistes des *« voyageurs seniors ».* Ces seniors vont rechercher des voyages à l'image jeune, active, contribuant à l'amélioration de leur santé. Ils chercheront aussi les visites culturelles …

Dernière tendance forte : la préoccupation d'un tourisme plus responsable et plus soucieux de l'environnement. De produit de niche, il va devenir une nécessité. La Future Foundation voit se profiler une généralisation du principe « pollueur payeur », avec une taxe sur le carburant aérien voire une taxe plus large de « neutralité du carbone » ou de « durabilité mondiale », ciblant les voyageurs de long courrier. Le paiement de taxes volontaires – sur le principe de Climate Care ou Future Forest, qui proposent de faire un don à une association ou un projet écologique en fonction de la distance parcourue – pourrait aussi se développer. …

Cela ne signera pas pour autant la fin du tourisme de masse. Car, entre-temps, aura émergé une nouvelle vague de consommateurs en Chine, au Brésil, en Russie et en Inde. Ils seront toujours moins nombreux que les Européens et moins riches que les Américains, mais ils s'intéresseront massivement aux « bonnes affaires ». La Future Foundation met en garde les destinations les moins chères : elles auront sans doute à gérer des masses.

Objectifs mesurables

Procédé:

Méthode de la „Carte Score balancée“ (Balanced Scorecard, Kaplan/Norton)

- Recommandé : technique de la *« Balanced Scorecard »* comme instrument d'évaluation, qui vise au juste équilibre entre les critères concrets et abstraits, les visées prospectives et rétrospectives, les perspectives (attentes) du client, de l'acteur impliqué, et les mécanismes internes (développer des savoir-faire des employés) et organisation.

- Notre approche est : « Madagscar : l'Économie » (perspective : clients), « la Nature » (perspective : mécanismes internes), « le Développement » (perspective : acteurs impliqués) et « la Nation » (renforcement du savoir-faire/ « nation building and growth »).

Perspectives de Performance (« Carte Score balancée »)

- **Mission (progrès général ciblé pour 2012)**
- **Madagascar : l'Économie (perspective : clients/« customers »)**
- **Madagascar : la Nature (perspective : mécanismes internes/ « internal processes »)**
- **Madagascar : le Développement (perspective : acteurs impliqués/« stakeholders »)**
- **Madagascar : la Nation (perspective : renforcement du savoir-faire/ « nation building and growth »)**

---

[123] **Deuxième phase pour la campagne « Uniquely Singapore » : Après avoir introduit, avec grand succès il y a deux ans, la campagne de branding « Uniquely Singapore », l'État-cité est entrain d'introduire une deuxième phase – « Beyond words » -- au cours de laquelle de différents visiteurs s'exprimeront sur leurs expériences et leur degré d'enthousiasme sur la destination choisie.** Le Singapore Tourism Board (STB) ciblera en particulier l'Inde, la Chine et les pays ASEAN – tous sont des marchés qui grandissent vite, dû à l'extension massive de connexions aériennes **(source :** Journal de presse ITB, 10.3.06).

Indicateurs de Performance (« Carte Score balancée »)

- **Résultats majeurs (« Outcome »[124]/Impact)**
- **Étapes majeures (« Milestone »[125])**
- **Rendements majeurs (« Output »[126])**
- **Activités majeures (« activity »[127])**

---

124 *Outcome* = first item in the hierarchy of objectives/indicators; definition (example) : "One of the quantifiable set of species, areas, and corridors that we must target to ensure that we attain our vision of the long-term persistence of all biodiversity globally". **(Source:** Conserving Earth's Living Heritage, Conservation International, 2004). Second and third items are "Milestone" and "Output".

Outcome measures: "These measures track the benefit received by stakeholders as a result of the organization's operations. They may also be known as *impact measures.* Outcome measures track the extent to which an organization has achieved its *overall goals.* Possible examples include: 'Reduce incidence of HIV' and 'Increase perception of public safety'." **(Source:** glossary to "Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies", Paul R. Niven, 2003).

125 *Milestone* = second item in the hierarchy of objectives/indicators; definition (example) : "A measurable and/or verifiable change in a condition or the behavior of key stakeholders necessary for a conservation outcome to be delivered". **(Source:** Conserving Earth's Living Heritage, Conservation International, 2004). First and third items are "Outcome" and "Output".

126 *Output* = third item in the hierarchy of objectives/indicators; definition (example) : "A major product or initiative under the primary responsibility and control of CI and its partners that alone or in combination with a portfolio of other outputs is intended to achieve a given milestone". **(Source:** Conserving Earth's Living Heritage, Conservation International, 2004). First and second items are "Outcome" and "Milestone", fourth item is "Activity".

Output measures: "These measures track the number of people served, services provided, or units produced by a program or service. Number of inoculations provided and number of potholes filled are examples." **(Source:** glossary to "Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies", Paul R. Niven, 2003);

127 Activity = *"a specific action that needs to be undertaken for outputs to be produced or realized.* **(Source:** Conserving Earth's Living Heritage, Conservation International, 2004).

Activity measures: "These measures typically *track the actions or behaviors an organization performs* using its inputs of staff time and financial resources." **(Source:** glossary to "Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies", Paul R. Niven, 2003);

Réf. MAP:
Investissement, 16
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

- Ici s'attacheraient les parties référentielles des concepts sectoriels en matière de *« Promotion de la Destination de Voyage »* – tourisme/écotourisme – (c/o ONTM, Air Madagascar), de *« Promotion d'Investissements/d'exportations »* (c/o EDBM) et de *« Promotion de la Biodiversité »* (c/oANGAP).

Finances (Perspective : financière/« financial »)

Budgétisation Tourisme/écotourisme

TVA

- Pour générer plus de retombées en tourisme/écotourisme, et tenant compte du fait que ***le tourisme réceptif est une forme d'exportation,*** il faut réduire la TVA sur tous les services touristiques[128].
- ***Le Plan Directeur Touristique recommande 15 % pour hébergement et service, 5 % pour restauration et boissons.***[129]

Revenus[130] supplémentaires

- La vignette touristique dont l'encaissement est apparemment mal géré, ne suffit pas pour financer seul les activités touristiques nécessaires[131].

- Au lieu de la vignette : élever le prix de billet d'avion de US-$ 20 à 25 (proposition Henri Roger Naturel, ex-Président ONTM), dont US-$ 5 étant utilisés à des propos écologiques[132] par exemple : « Action de

---

[128] Développement du tourisme de Monténégro, *Infrastructure :* Les aéroports de Podgorica et Tivat sont entrain d'être réhabilités et élargis. Des démarches sont initiées, visant à libéraliser l'espace aérien (« open skies ») pour des lignes d'aviation à bon marché (« low cost airlines ») et à étendre la fréquence et la capacité d'air. *Facilitation d'accès :* Le Gouvernement monténégrin a décidé de réduire la TVA de 15 % à 7 % pour les paquets de voyages vendu à l'étranger, et d'étendre le régime de non-visa (source : Journal de presse ITB, 10.3.06).

[129] Voir Plan Directeur Touristique (III), page 302.

[130] Voir Plan Directeur Touristique (II), « Revenus du Tourisme », page 136.

[131] Vignette touristique : estimée à 803 millions d'Ariary pour 2006 (source : diapo ppt. ONTM 05/06).

[132] « Partenariats écologiques », voir Plan Directeur Touristique (III), page 280.

reboisement[133] » : montant à obtenir de tous les passagers (étrangers et Malgaches) à l'aéroport d'entrée à Madagascar ;

- ***Remplacer le visa touristique par un « timbre officiel » donné contre le paiement d'un « tarif d'entrée » pour les visiteurs étrangers, sans formalités quelconques*** (raison : Ce n'est pas tellement le visa lui-même qui gêne les voyageurs, mais les formalités de l'obtenir !) ;

- Compenser le manque à gagner de la suppression des visas ;

- Introduire « smart cards » pour les voyageurs fréquents/hommes d'affaires.[134]

Partnenariat public-privé

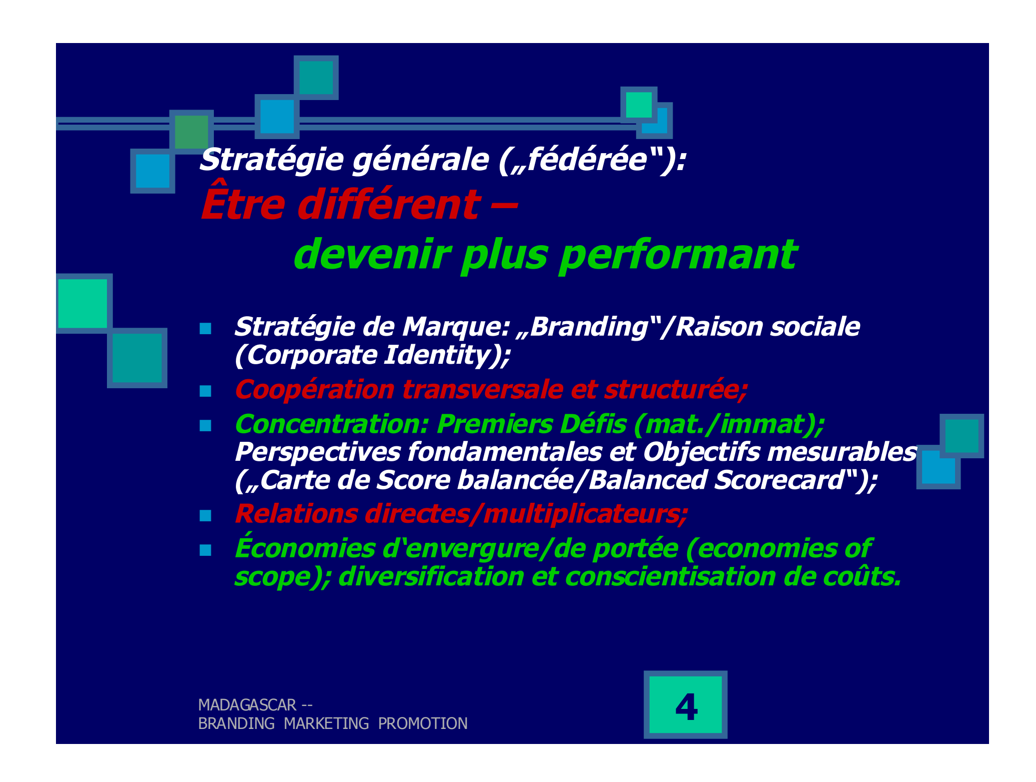
- Projets de coopération (« joint ventures ») ;
- Bailleurs de fonds (temporaire).

[133] « Une heure de vol, calculée pour chaque passager, entraîne plus d'émissions de carburant qu que n'en utilise une seule personne au Bangladesh pour ses activités d'une année entière » (source : DANTE – Réseau pour un Développement Durable du Tourisme, 02/02 : « Un carton rouge pour le Tourisme ? – Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire », page 24.

[134] Voir Plan Directeur Touristique (III), page 304.

Leadership stratégique

Stratégie « fédératrice » pour la Promotion de Madagascar



« Être différent – devenir plus performant »

Réf. MAP:
Transport, Accès, 42,44
Énergies renouvel., 45
Secteur minier, 92

- *« Balanced Scorecard » ;* Perspectives (« Domaines ») : Clients, Acteurs impliqués, Mécanismes internes, Renforcement du savoir-faire, Finances ;
- *Coopération :* Filières promotionnelles, Réseaux structurés, Partenariats/Alliances stratégiques .
- *« Economies of scope » :* Énergies renouvelables ;
- *Relations directes ;*
- *Premiers Défis :* Concentration sur les défis matériels et immatériels.

Raison sociale („Corporate Identity“)

« Politique de Marque »

Réalisation de la *« Politique de Marque »* (voir concept fédérateur BRANDING MADAGASCAR). La Raison sociale (« Corporate Identity ») se veut un processus de planification stratégique et de réalisation opérationnelle « itérative », qui coordonne le dessin d'apparence, le comportement et les activités de communication – tant à Madagascar qu'à l'extérieur du Pays.

Culture sociale

Réf. MAP:
Communication, 47
Particip. Citoyenne, 109
Identité,solid., fierté, 110

La Culture sociale (« Corporate Culture/Mission-Vision Statement »), partie de la Raison sociale, contient Mission, Vision, Valeurs et Lignes directrices (normes), vulgarisée par la Communication sociale (« Corporate Communication »). Grâce à son effet cohérent et consistant, une Culture sociale bien vivante améliore la gouvernance, augmente les revenus et réduit les coûts.

Les Objectifs stratégiques dans le tourisme/écotourisme

Réf. MAP:
Investissement, 16, 86
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

- Ici s'attacheraient les parties référentielles des concepts sectoriels en matière de *« Promotion de la Destination de Voyage »* – tourisme/écotourisme – (c/o ONTM, Air Madagascar), de *« Promotion d'Investissements/d'exportations »* (c/o EDBM) et de *« Promotion de la Biodiversité »* (c/o ANGAP).

- Vu le fait que la Promotion *touristique/écotouristique* générale de Madagascar a été confiée à l'ONTM, nous avons, à l'occasion d'ateliers « CERCLE CRÉATIF » et de différentes réunions, élaboré une stratégie « fédératrice » pour la Promotion touristique/écotouristique générale. Cette stratégie doit néanmoins encore être alignée avec les concepts sectoriels d'Air Madagascar et de l'ANGAP.

- Dès que tous les éléments de la stratégie fédératrice seront alignés avec l'ONTM, Air Madagascar et l'ANGAP, l'EDBM/« MPT » se mettra à *intégrer*[135] les différents projets des partenaires Malgaches et de leurs bailleurs de fonds.

[135] Au sein du Groupe de Travail préparant le MAP et l'EDBM, on parle de « l'intégration » plutôt que de la « coordonnation des projets ».

Objectifs (« Objectives »[136]) touristiques/écotouristiques[137]

… correspondent aux Étapes importantes qui doivent encore être élaborées ; ils seront stipulés après un accord général sur les Étapes importantes/« Milestones ».

- Objectifs (« Objectives »)
- Indicateurs : Mesures/Critères (« Measures ») [138]
- Cibles (« Targets ») [139]
- Initiatives (« Initiatives »)

Paramètres prioritaires

Marchés ciblés/Groupes ciblés

- **Marchés ciblés**
  - Océan Indien (La Réunion, Maurice), Emirates ;
  - Afrique du Sud ;
  - Europe (France, Italie, Allemagne, Royaume-Uni, Bénélux), y inclus Russie européenne ;
  - Etats-Unis, Japon, Chine, Inde (Asie du Sud-Est).

- **Groupes ciblés**
  - Visiteurs qui aiment *la nature,* soutenant la protection de *l'environnement* et respectant *l'intégrité culturelle* de Madagascar ;
  - Photographes amateurs (de nature) ;
  - Agences et opérateurs sélectionnés, médias publics (professionnels et généraux) et autres multiplicateurs appropriés.

---

136 *Objective = "a concise statement describing the specific things organization must do well in order to execute its strategy.* Objectives often begin with action verbs such as 'increase', 'reduce', 'improve', 'achieve' and the like." **(Source:** glossary to "Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies", Paul R. Niven, 2003);

137 Voir Plan Directeur Touristique (II), « Le pronostic du potentiel touristique », pages 126 à 136 et (III), « Le pronostic quantitatif », pages 317 à 319 ; voir (I), « Tendances touristiques générales », pages 40 à 49.

138 *Measure = „a standard used to evaluate and communicate performance against expected results.* Measures are normally quantitative in nature, capturing numbers, dollars, percentages, and so on. Reporting and monitoring help an organization gauge progress toward effective implementation of strategy." **(Source:** glossary to "Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies", Paul R. Niven, 2003);

139 *Target „represents the desired result of a performance measure.* Targets make meaningful the results derived from measurement and provide organizations with feedback regarding performance." **(Source:** glossary to "Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies", Paul R. Niven, 2003);

Positionnement[140] « naturel »

- **Unicité de Madagascar [141]**
  Madagascar : où les hommes vivent dans la joie, et où les lémuriens font rire la brousse; où l'on peut travailler, investir et passer ses vacances.

  - Unicité (biodiversité) du produit touristique hétérogène, « naturel », et cohérent ;
  - Unicité (culture) de rendre un service « naturel » ;
  - Unicité (originalité) de promouvoir produit et service de la perspective « naturelle »

- **Compétiteurs :**
  Pays de l'Océan Indien, pays asiatiques et africains (citation ONTM).

- **Produits-clés et « Ligne de produits/services » :**
  - Tourisme nature,
  - Tourisme balnéaire,
  - Tourisme combiné nature/culture/balnéaire,
  - Tourisme aventure/sport,
  - Tourisme régional/croisière.

- **Points forts stratégiques :**
  - Utilisation conséquente du *Lémurien* en *figure symbolique* dans la Promotion de Madagascar ; apparence *de l'humour* Malgache dans les moyens promotionnels[142] ;
  - Focalisation sur la *diversification,* le raffinement (amélioration) du produit touristique et la *coordination* des activités ;
  - ***Économie de ressources[143] financières – pour cela : éviter les pertes en dispersion (limiter la « publicité » classique[144], elles coûte***

---

140 « Positioning is not what you do to a product. Positioning is what you do to the mind of the prospect" (Ries/Trout, 1981; source: Touristik-Marketing, Peter Roth/Axel Schrand, Munich, 2003).

141 Voir « Propositions Uniques de Marketing/Unique Marketing Propositions » de Madagascar, au début de ce Concept.

142 Voir Plan Directeur Touristique (III), « Le matériel de promotion », pages 276 à 278).

143 „Economie de ressources" s'aligne à l'ainsi-dite philosophie de „sufficiency economy", promulgée par le Roi Bhumibol Adulyadej de la Thailande („emphasizing moderation, responsible consumption, and resilience to external shocks", **source:** Travel Impact Newswire, edition 37, June 14, 2006). UN Secretary-General Kofi Annan hailed the King's approach. – One of the earliest papers presented on this was by former Tourism Authority of Thailand Governor Mr. Pradech Phayakvichien (2004): „As a developing country, Thailand continues to be under pressure to

trop cher) ; stratégie directe (« one-to-one Marketing ») et « push » : relations personnelles ; concentration sur les multiplicateurs, à savoir les professionnels du tourisme et les journalistes étrangers ;

- Priorité aux *« economies of scope »*[145] *:* découvrir avec créativité et intuition de nouvelles « niches » de produit, de service, de marché, de marketing ;
- ***Stratégie d'actions intégrées : adhésion à la stratégie globale décidée : pas de campagnes promotionnelles « isolées » ;***
- Pousser les *« Relations publiques »*[146]*,* éviter la *« Publicité classique »* onéreuse ;
- Vérifier la conception *« Tourisme Total » (PATA)* [147] et *« Tourism Satellite Account (TSA)*[148] *» ;*
- La priorité initiale serait mise sur le *« Marketing intérieur/sensibilisation »,* mais alignée avec le *« Markerting extérieur »;*
- Focalisation sur la *prolongation du séjour*[149] des visiteurs ;
- *Stratégie de réponse flexible :* Réponse à toute demande – ne serait-ce qu'un seul « MERCI ».

Concentration stratégique/tactique

open up ist markets, sign free trade agreements and join associations and organisations that we hope will help us achieve the ‚developed' country status. In this rush to globalise ourselves, we often lose sight of the most important things. Do we simply want to compete blindly with other countries or should we first assess the status of our country and our indigenous knowledge and way of life?"

144 Voir Plan Directeur Touristique (III), « La publicité », page 280.

145 Economies of scope : offrir une plus grande variété de produits et de services pour augmenter les revenus ;(Economies of scale : augmenter le nombre du même produit vendu ou service rendu, p. ex. meilleure utilisation d'infrastructure, pour réduire les coûts.)

146 Voir Plan Directeur Touristique (III), « Les relations publiques », pages 275 à 276.

147 *« Total Tourism »,* PATA (Pacific Asia Travel Association): Allied partner programme to optimize mutual benefits in terms of operational viability, infrastructure utilization and economic importance. Information and cooperation network of combined inbound, outbound and domestic stakeholders.

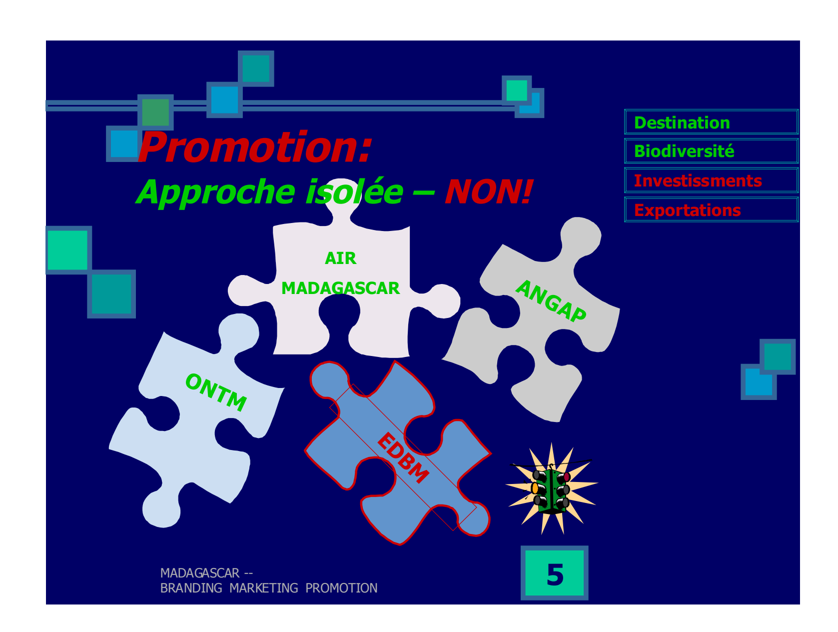
148 Tourism Satellite Account (TSA) : UNWTO-recommended methodological framework based on the general balance between the demand and supply of products. The idea is to analyse in detail all the aspects which might be associated with tourism within the economy.

149 Voir Plan Directeur Touristique (III), « La durée du séjour », pages 265 à 267.

Réf. MAP:
Investissement, 16, 86
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

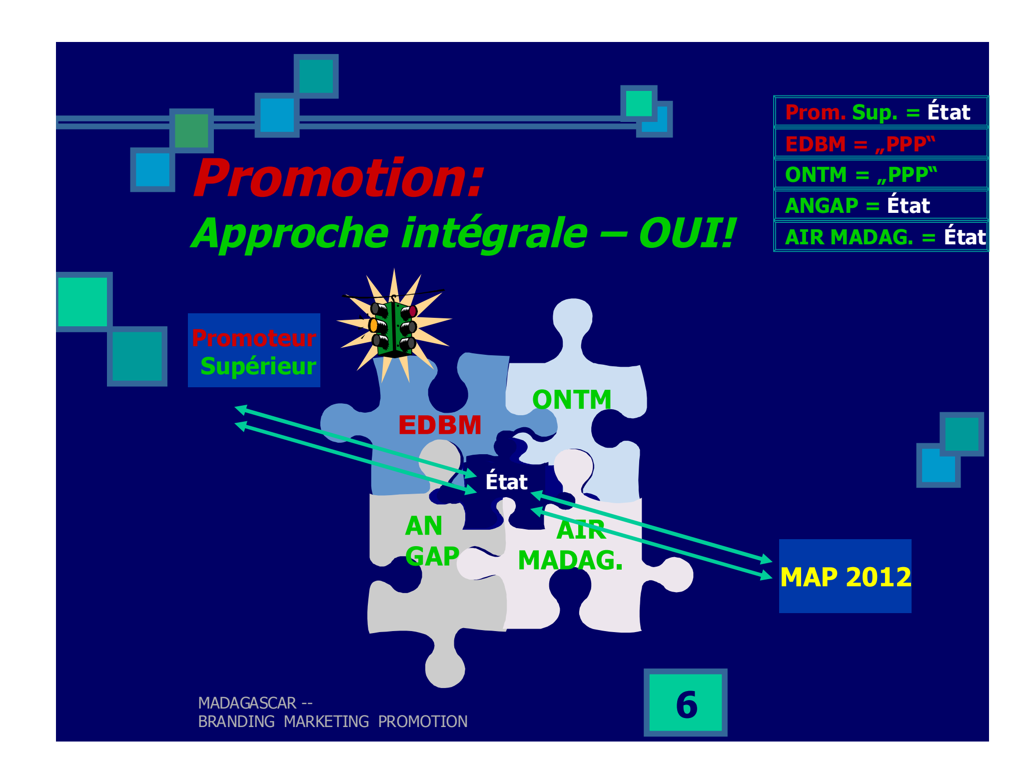
- **Stratégies/Communication et Coopération**
  - Filières promotionnelles (« clusters » ; équipes établies ; pérennes) ;
  - Filières-clés d'investissements (« clusters » ; pérennes/temporaires) ;
  - Réseaux de coopération structurée (équipes souples ; pérennes) ;
  - Partenariats stratégiques (de focalisation déterminée ; pérennes/temporaires) ;
  - Alliances transversales[150] (Partenariats stratégiques élargis) ;
  - Internet[151].

- **Tactique/processus et budget**
  - « Actions surprises » dans des situations adaptées ; coopération transversale « inattendue », expériments/tentative et erreur ;
  - 25 % du budget doit être réservé pour la réalisation d'idées spontanées et la réaction sur des opportunités imprévues – toujours en cohérence avec la stratégie générale.



[150] Les Partenariats/Alliances transversales stratégiques (pour la plupart bi- ou trilatérales) focalisent très fort sur la complémentarité des acteurs impliqués, afin de réaliser des effets synergiques dans leur mission commune.

[151] Internet: voir Plan Directeur Touristique (III), page 277.



Promotion intégrale : « Madagascar – naturellement ! »

Le Mix promotionnel[152]

- **Marketing extérieur**
  - La stratégie de *diversification*[153] et du *raffinement* de produit/service (= « être différent – devenir plus performant ») est effectuée grâce à …
    - une *promotion intégrale* et *sélective*, selon les « Propositions Uniques Marketing »,
    - des opportunités qu'offrent des paquets individuels pour les jeunes à « sac à dos » ou les clients aisés ;
    - des visiteurs spécialement ciblés ;
  - Sponsorisation et Promotion transversale (Cross-Promotion[154]) ; publications/insertions dans les guides de voyage et des annuaires

---

152 (Promotional Mix) = une combinaison d'instruments visant à appuyer les ventes; aux États-Unis: publicité, appui de ventes, vente personnelle, médiation publique. Voir Plan Directeur Touristique (III), « Les activités de promotion », pages 278 à 280.

153 Voir Plan Directeur Touristique (II), « La diversification de l'offre », pages 124 à 125.

154 ***Cross Promotion dans le tourisme se réfère au Marketing*** (à la Promotion) appuyé(e) par des entreprises non touristiques, mais ciblant les mêmes groupes de clients potentiels (p. ex. ***avec l'industrie, l'artisanat et les produits agricoles :*** huiles, vanille). Un tel Partenariat en Marketing se réalise sur la base d'un avantage égal, encore plus qu'auprès du sponsoring ordinaire.

spécifiques, publiés par des organismes touristiques et écologiques nationaux et internationaux ;
  - Voyages de repérages (multiplicateur : médias publics, tour-opérateurs des marchés émetteurs) ; promotion du « chemin de fer de la jungle » (Madarail : réhabilitation de « La Micheline »)[155] ;
  - La participation de Madagascar, avec un stand, aux *salons/foires/expositions du tourisme* d'importance mondiale[156] devrait se limiter à trois salons par an au maximum, plus un ou deux salons régionaux. Actions professionnelles préparatoires, actions en relation avec des salons, comme la médiatisation publique et les visites individuelles auprès de partenaires d'affaires doivent être conduites. – Promotion transversale (« cross-promotion ») avec des partenaires d'une *branche économique semblable* ou *« complémentaire »* (p. ex. compagnies de véhicules de voyages ou du secteur énergétique).
  - Événements:
    - ***Film (projeté) « MADAGASCAR II » ; préparation et accompagnement, y compris des actions suivies promotionnelles ;***

- **Marketing intérieur**
  - Priorité générale *à la réalisation de projets peu coûteux,* mais suscitant à l'action concrète et rapide ;
  - Publication d'un *annuaire d'information culturelle/sportive/touristique* et d'une *carte géographique* des sites d'intérêt touristique[157] ;
  - Transformation des *Postes d'information* touristique/écotouristique en « relais » de communication et de distribution ;
  - *Spécialisation thématique* de plus en plus détaillée au sein d'ateliers thématisés ;
  - Coopération avec les médias publics locaux : incitation et pérennisation de « talk-shows » sur des thèmes touristiques/écotouristiques (p. ex. Don Bosco Radio/TV).
  - Événements:
    - ***« Journée du Tourisme (27.9.) » :*** événement annuel ; diversité de thèmes, changement annuel de thème et de localisation, événement associé avec une « Journée de la Propreté » ;
    - ***Année du Tourisme/Écotourisme à Madagascar*** (p. ex. 2008) : événement préparatoire « du terrain », c.-à-d. sensibilisation des acteurs impliqués et de la population de Madagascar.

---

[155] Voir Plan Directeur Touristique (I), pages 17 à 22 ; « Madarail », page 18, « Vallée des Mines », page 20.

[156] Salons du tourisme : voir Plan Directeur Touristique (I) « Les salons du tourisme … », page 69 ; (III), page 284.

[157] Voir Plan Directeur Touristique (II), « Points d'intérêt », pages 178 à182.

- **Politique de Prix (Pricing)**
  - Bon rapport qualité/prix ;
  - Différenciation du prix, suivant …
    - la saison de voyage,
    - le groupe ciblé (caractère/catégorie : multiplicateurs …),
    - le nombre de visiteurs,
    - l'occasion,
    - la priorité/le statut du client (« permanent », multiplicateur …).

- **Distribution**[158]
  - Distribution à travers des *multiplicateurs :* agences et opérateurs sélectionnés, journalistes/médias publics et d'autres multiplicateurs appropriés ;
  - Élargissement de la *chaîne de distribution* à l'étranger (à travers *Air Madagascar, Chambre de Commerce, Ambassades/Consulats* – bien que ceux-ci, de leur vocation professionnelle, ne soient pas obligatoirement prédestinés pour le « service clientèle ») et à l'intérieur (postes d'information du tourisme) ;
  - *Internet :* Site web multilingue ; positionnement favorable aux moteurs de recherche (p. ex. GOOGLE[159]); liens supplémentaires (maintenance !) site web/promotion *« online »* et distribution/e-business ; service d'information, de réservation («WorldHotelLink.com») et de vente de voyages[160] ;
  - Publipostages directs (reportages du pays, essais, interviews thématiques) ;
  - Pratique de la *« Vente directe et personnelle »* du produit touristique/écotouristique de Madagascar à un *Directeur de ventes (Sales Manager).* Sa loyauté serait garantie par un contrat favorable, ses outils prioritaires seraient *l'ordinateur, le portable, le « Manuel de ventes »* et *« le Manuel d'investissements »* (version hard-copy et disque compact).

---

[158] Voir Plan Directeur Touristique (I), « La distribution », pages 65 à 70 ; (III), pages 280 à 285.

[159] Voir Plan Directeur Touristique (I), « Moteur de recherche : GOOGLE », pages 70 à 75.

[160] Le marketing direct, voir Plan Directeur Touristique (III), page 285.

Réf. MAP:
Éducation, 54, 55
Formation prof., 56
Enseign. sup., 57

- **Formation**[161] **:**
  - Implication : Ministères du Tourisme, de l'Éducation, ONTM, INTH …
  - Formation initiale et formation contnue (cours ou séminaires/ateliers); matières sélectionnées:
    - *Internet* et base de données,
    - Connaissance fondamentale *„La Méthode du tourisme »* (Manuel de la Méthode),
    - Connaissance fondamentale en *Marketing;* focalisation Marketing direct/Management de relations personnelles, communication et coopération,
    - Comptabilité,
    - Technique créatives pour trouver de nouvelles idées,
    - Guidage.

- **Créativité et Innovation**[162] **:**
  Exemple Ateliers *« CERCLE CRÉATIF »*
  La méthode appliquée aux ateliers *« CERCLE CRÉATIF »* a démontré que:
  - c'est *l'ensemble* d'un groupement/organisme ainsi que les *acteurs individuels* qui profitent de la coopération en matière des *concepts fédérateurs* pour Madagascar ;
  - les résultats atteints et les méthodes appliquées lors des ateliers « *CERCLE CRÉATIF »* peuvent être *très utiles pour les participants individuels ;*
  - dans le cas d'une *composition mixte* des participants (en provenance de secteurs et de niveaux professionnels et sociaux différents), et d'un *endroit significatif,* les ateliers « *CERCLE CRÉATIF »* peuvent donner lieu à un forum approprié, détendu, mais très efficace néanmoins, pour écouter, s'exprimer, et se connaître ;

---

161 Voir Plan Directeur Touristique (III), « Le système de formation touristique », pages 326 à 331). – Afin de correspondre à l'orientation vers le marché, nous avons regroupé la formation sous « Marketing ».

162 **Source :** Nouvelles de la Bourse Internationale de Tourisme (ITB) 2006, Berlin : De nouvelles idées : Des expériences « d'âme » sont demandées : L'atelier thématisé « Des innovations en tourisme » a révélé un manque d'émotion défiant le critère « bon marché ». Certes, il y a le tourisme de luxe, mais largement à défaut d'âme, de l'expérience exceptionnelle, humaine : de l'authenticité. Les offres sont identiques. – Comment unir les gens, comment les inspirer ? Quelle est la raison pour le déficit de spontanéité et d'innovation ? – Une solution : le tourisme thématique (à être réalisé, inter aléa, dans l'état allemand de Brandebourg, en matière d'intégration, le tourisme dans l'ensemble de la promotion économique pour le pays). La vision : une mixture de grandes et de petites entreprises ; non ! à la focalisation sur les petites et moyennes exclusivement – car la réalisation d'idées innovatrices globales dépasse généralement les capacités de petites entreprises, dont les activités sont le plus souvent axées sur la distribution, la vente et l'organisation de voyages (source : Journal de presse ITB, 9.3.06).

- un *intérêt commun,* une *relation personnelle* et un *engagement particulier* peuvent constituer la base d'un *réseau prometteur de coopération* – malgré, ou bien à cause de la composition hétérogène des participants.

- **Analyse et Évaluation :**
  - Projeté : application du *« Tourism Satellite Account (TSA) »* de l'Organisation Mondiale de Tourisme (OMT).
  - Recommandé : technique de la *« Balanced Scorecard »*

Leadership opérationnel



Le Cadre institutionnel pour la Promotion de Madagascar

Une « Filière promotionnelle » [163]

Afin de renforcer l'impact transversal de la Promotion pour Madagascar, nous proposons une *« filière promotionnelle ».* Il s'agit d'un *organisme de pilotage,* qui « fédère en mitoyenneté permanente » les trois volets susmentionnés de

[163] « Filière promotionnelle » (« cluster ») …

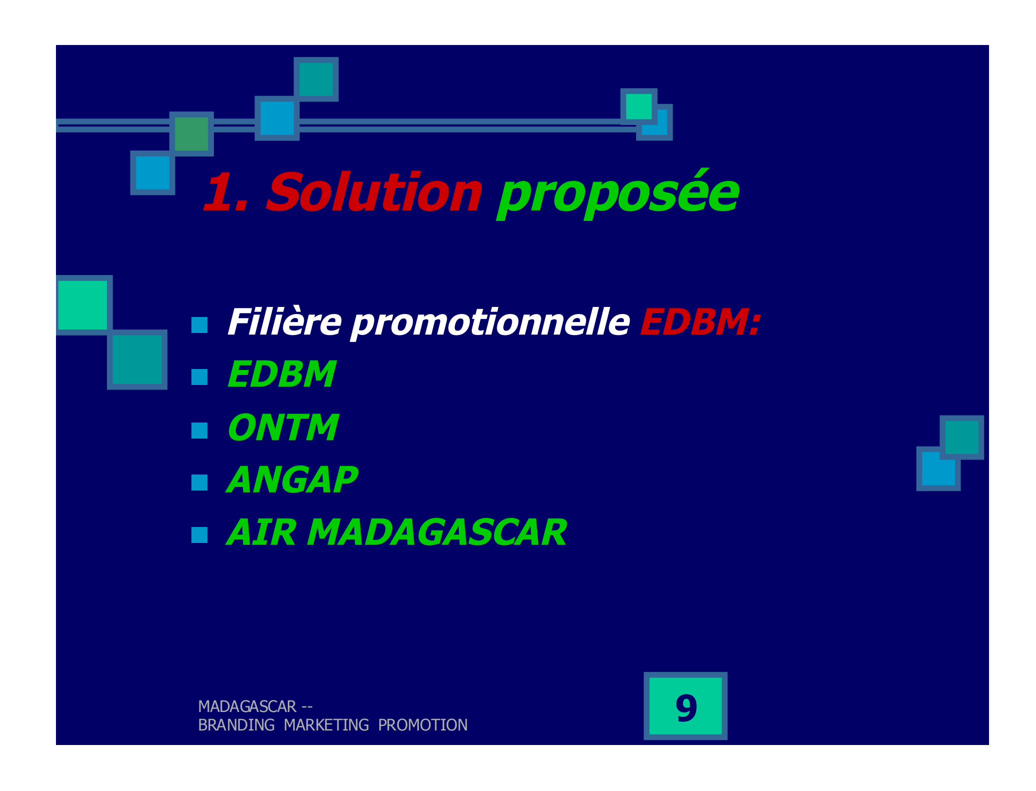
la « filière promotionnelle », au sein d'une *« Équipe Promotionnelle de Madagascar/Madagascar Promotion Team – MPT».* Elle devra être affiliée à la Présidence, auprès de l'Economic Development Board of Madagascar/EDBM (à rappeler l'axiome : « une fonction – une institution » et la paraphrase : « mouvement en tandem »[164]).

Lors des actions temporaires (campagnes promotionnelles), cette « filière » s'étend à un *réseau de coopération structurée,* jouant le rôle de liant entre les *militants extérieurs* (intersectoriels, inter-fonctionnels et inter-hiérarchiques).



« Équipe Promotionnelle de Madagascar/Madagascar Promotion Team (MPT) » auprès de l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM)

[164] Intervention au Symposium Global de Conservation International, 06/2006, Antananarivo.


1. Solution proposée
Filière promotionnelle EDBM:
EDBM
ONTM
ANGAP
AIR MADAGASCAR
MADAGASCAR --
BRANDING MARKETING PROMOTION
9


2. Solution proposée
Filière promotionnelle MPT:
MPT Madagascar Promotion Team
Équipe promotionnelle de Madagascar
EDBM
CEO/EDBM = CEO/MPT
Dir. Prom./EDBM = Dir. Prom./MPT
ONTM
ANGAP
AIR MADAGASCAR
MADAGASCAR --
BRANDING MARKETING PROMOTION
10

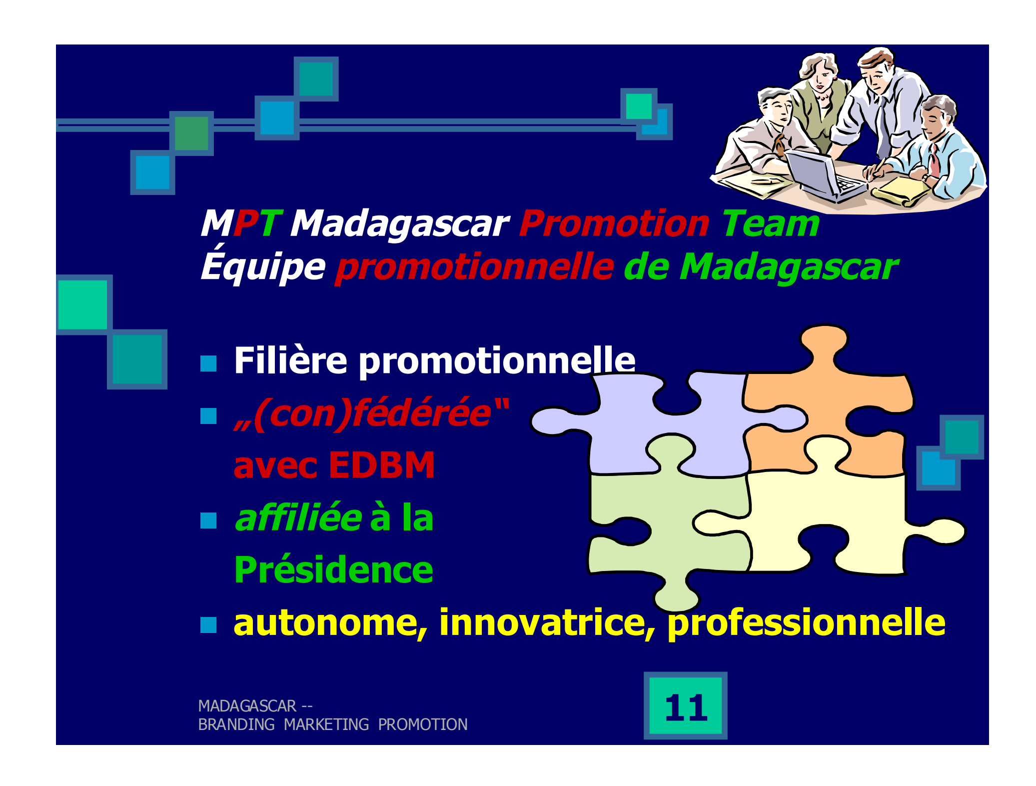
Statut, Responsabilités, Identité « MPT »

- **Statut**
  Groupe de Travail « *MPT* », PPP[165], « fédéré » avec EDBM, affilié à la Présidence.

- **Responsabilités communes « MPT »**
  - Branding national (« marque fédératrice : Madagascar – naturellement ! »)
  - Promotion de la Destination de voyage (tourisme/écotourisme) et de la biodiversité ;
  - Promotion d'investissements et d'exportations.

Réf. MAP:
Communication, 47
Particip. Citoyenne, 109
Identité,solid., fierté, 110

- **Identité (« Raison sociale »)**
  - Mission/Vision Statement MPT ;
  - Vulgarisation et application.



165 PPP = Public Private Partnership

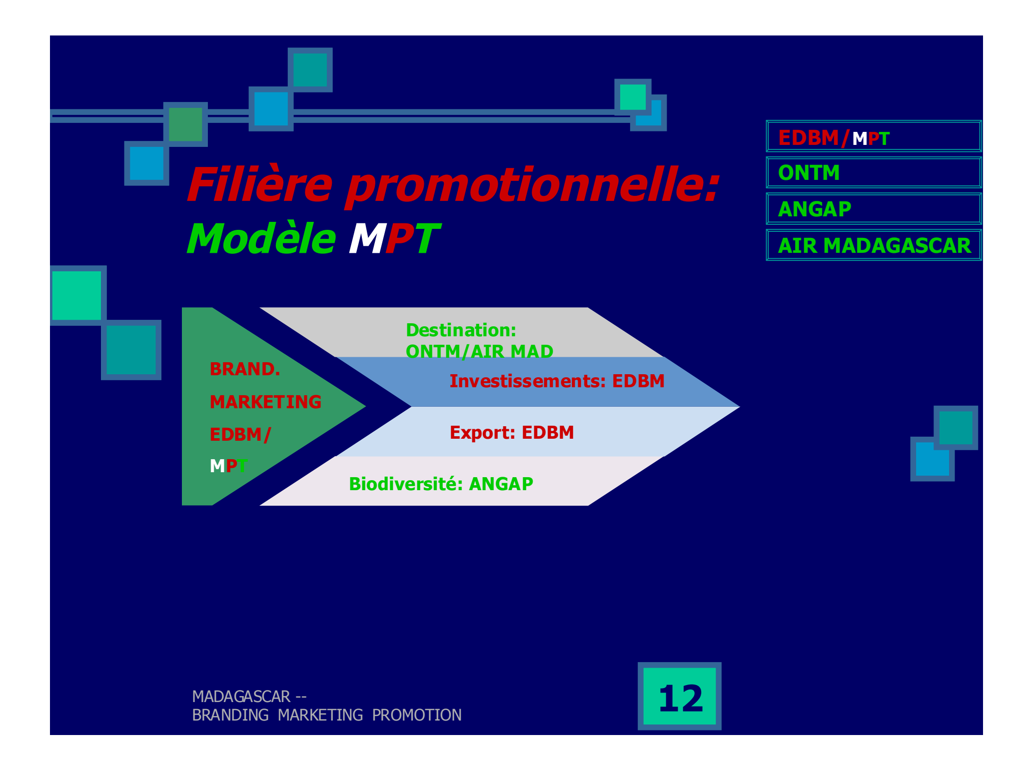
Réf. MAP:
Investissement, 16
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

Structure « MPT »

- **Promoteur Supérieur de Madagascar :** Président de la République.

- **Gestion « MPT »**
  - Chairperson « MPT » = Member of Board of Directors EDBM;
  - CEO « MPT » = CEO EDBM.

- **Associés « MPT »**
  - EDBM ;
  - ONTM, y inclus Ministère de la Culture et du Tourisme ;
  - ANGAP, y inclus Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts ;
  - Air Madagascar.



Tâches « MPT » et Associés

- **Tâches « MPT »**
  - Réalisateur du *branding national* (« marque fédératrice »)[166], conformément à la vision « Madagascar – naturellement ! » ;
  - Leader de la *promotion globale*[167] pour Madagascar[168], garantissant la cohérence nécessaire ;
  - Opérateur du *« Réseau Promotionnel de Madagascar/Madagascar Promotion Network – MPN »),* en agissant comme majeure *« interface transversale »* entre les acteurs impliqués.

- **Tâches (purement) promotionnelles des Associés**
  - *EDBM,* focalisant sur la *promotion d'investissements et d'exportations* aux niveaux national et international ;
  - *ONTM,* focalisant sur la *promotion « extérieure »* (marchés émetteurs) *de la Destination (tourisme/écotourisme)* et chargé du *lobbying,* notamment pour le *tourisme de base communautaire*[169] d'une part, et de coordonner les activités d'impact national des ORTM d'autre part ;
  - *Air Madagascar,* focalisant sur la *promotion touristique/écotouristique « extérieure »,* vérifiant la conception du *« Tourisme total » (PATA)* à l'applicabilité pour Madagascar ;
  - ***Ministère de la Culture et du Tourisme*** (responsable pour l'application du Plan Directeur touristique/Tourism Master Plan), au sein de ses responsabilités pour la *sensibilisation générale* et pour le management de la destination/*promotion touristique/écotouristique,* focalisation *« intérieure »*, et chargé du *lobbying* pour le *tourisme/écotourisme* ;
  - *ANGAP,* focalisant sur la *promotion de la biodiversité (endémique)/des aires protégées ;*
  - Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts, au sein de ses responsabilités à l'égard de Madagascar en « Hot Spot » écologique d'importance mondiale.

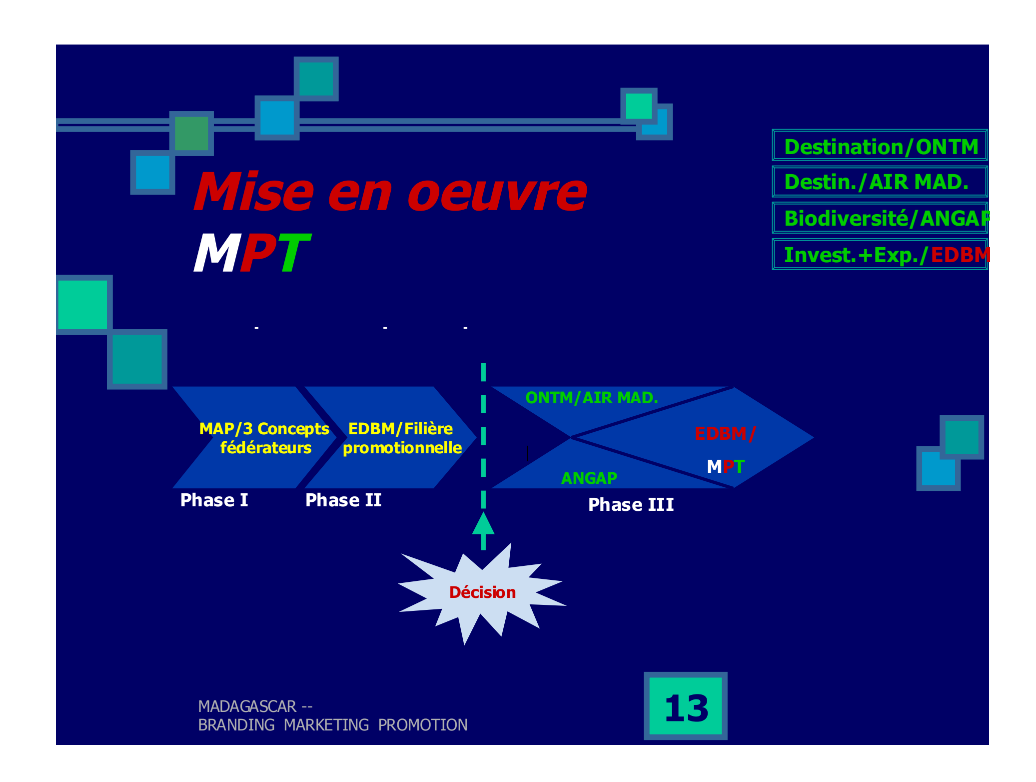
---

166 Voir le concept fédérateur BRANDING MADAGASCAR et le Manuel « Branding Madagascar » (Mode d'emploi et Méthode) ;

167 Promotion globale = promotion pour l'ensemble de Madagascar ;

168 Voir le concept fédérateur PROGRAMME NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DU TOURISME ;

169 Voir Plan Directeur Touristique (II), « Le tourisme à intérêt spécial – paysage et culture », page181 à 182.



Réf. MAP:
Services publics, 33
Infrastructure PIC, 38
Système bancaire, 98

- **Paramètres cruciaux auprès de l'ONTM**[170]
  Voilà les paramètres cruciaux, afin que la promotion touristique/écotouristique et le service d'accueil pour Madagascar puissent réussir :

  - La reconnaissance de *l'ONTM comme l'organisme officiel à chapeauter la promotion touristique* de Madagascar ;
  - *la structuration « fractale » : L'ONTM* et les *ORTM* forment un organisme, doté d'un système commun (« décentralisation »[171]), dont les structures sont similaires à l'échelon national et régional (parabole : l'arbre, ses branches, ses rameaux et ses racines) ;

---

[170] Paramètres arrêtés auprès du séminaire ONTM « Renforcement d'Équipe » (28.6.2006).

[171] La *décentralisation* peut bien fonctionner, si son principe est la *« subsidiarité »,* dérivée d'un *code de valeurs et de normes* généralement reconnu et fort ancré dans un *« concept-fédérateur »* de gouvernance, management et marketing/promotion.

- *la subsidiarité*[172] *:* Le groupement inférieure doit accomplir les tâches qu'il peut maîtriser, sans l'appui du groupement supérieur ;
- *la focalisation :* Les tâches sont d'apparence analogue, mais de focalisation différente : Alors que ***l'ONTM*** focalise sur la ***promotion extérieure*** pour l'ensemble de Madagascar, **les *ORTM,*** eux, focalisent sur le ***service d'accueil sur terrain* –** pour les visiteurs, pour les hôtes Malgaches et, dans le contexte, pour la population locale entière ;
- ***le budget suffisant ;***
- ***l'esprit de mission commune ;***
- ***la confiance mutuelle***.

« Réseau Promotionnel de Madagascar/Madagascar Promotion Network – MPN »

- **Caractère**
  - Réseau (élargi) de coopération (transversale) structurée ;
  - Points de contacts, au point de vue *thématique,* formant des *interfaces transversales :* intersectoriels, inter-fonctionnels et inter-hiérarchiques.

- **Tâches**
  - Mettre *en cohérence* les activités et projets/programmes en tourisme/écotourisme ;
  - maintenir la *circulation* d'informations ;
  - sécuriser que les acteurs impliqués parlent *« la même langue »* technique ;
  - sécuriser le contact entre le *niveau* politique *national* et la *« base communautaire »* ;
  - Pousser *l'esprit innovateur* et la *créativité* en trouvant et réalisant de *nouvelles idées.*

Réf. MAP:
Investissement, 16, 86
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

Formation de Réseaux de coopération structurée (propositions suggérées), initiés par l'EDBM/ « MPT »

---

[172] Le système de gouvernance *subsidiaire* doit être *ouvert et intégral,* pour sécuriser le fonctionnement *auto-réglementaire,* mais il doit aussi être *évident :* afin de maintenir la *discipline* et donc *la cohésion de l'organisme* entier – visible dans la *similarité de ses structures* à tous niveaux et donc dans son *style cohérent.*

- **Marketing extérieur**
  - ONTM/Ministère du Tourisme,
  - ANGAP,
  - Air Madagascar,
  - Service diplomatique et consulaire de la République de Madagascar (!),
  - Chambres de commerce …

Réf. MAP:
Cataclysmes nat., 48
Révol.Verte, Agro,66-69
Opportunités région., 94

- **Marketing intérieur/lobbying et qualité**
  - Ministère du Tourisme/ONTM,
  - Ministère de l'Environnement, Organismes environnementaux,
  - Organismes de culture, d'artisanat et des industries sélectionnées,
  - « Points Intégrés de Croissance – PIC »[173],
  - GoTo Madagascar,
  - Association Nationale des Guides,
  - Communautés de base (COBA),
  - Services pour la sécurité publique et la prévention de catastrophes naturelles …

Réf. MAP:
Éducation, 54, 55
Formation prof., 56
Enseign. sup., 57

- **Formation professionnelle**
  - Ministère du Tourisme/ONTM,
  - Ministère de l'Éducation,
  - INTH,
  - Alliance française,
  - Association Nationale des Guides,
  - Communautés de base (COBA*) …*

Partenariats stratégiques du Tourisme/Écotourisme, initiés par l'EDBM/ « MPT », avec des Secteurs-clés (propositions suggérées)

- **Formation élitaire**
  - Institut national de leadership (Présidence)
  - Université

[173] Voir Plan Directeur Touristique (II), « Le développement centré sur les axes », page 119 ; « Le dévelloppement spatial », pages 120 à 125.

Réf. MAP:
Transport, Accès, 42,44
Énergies renouvel., 45
Secteur minier, 92

- **Écotourisme/Énergies renouvelables**
  - Ministère de l'Economie et des Finances,
  - Ministère du Tourisme/ONTM,
  - Ministère des Mines, de l'Énergie,
  - Ministère de l'Environnement, Organismes environnementaux,
  - Secteurs de construction et d'infrastructures,
  - « Points Intégrés de Croissance – PIC » …

Réf. MAP:
Biodiversité., 98
Réflexe envir., 102
Diversité culturelle, 108

- **Propreté environnementale/Anti-Pollution ; Embellissement de Sites ; Amélioration de l'Accueil**
  - Ministère de l'Intérieur (Douanes, Gendarmerie, Police)
  - Ministère du Tourisme/ONTM/ORTM,
  - Ministère de l'Environnement, Organismes environnementaux,
  - ADEMA
  - Alliance française,
  - ANGAP/ « PIC »,
  - Association Nationale des Guides,
  - Communautés de base (COBA) …

Réf. MAP:
Nation ouverte, 35
Vie civique, 61
Très pauvres, 111

- **Changement de Comportement ; Familiarisation des Malgaches avec leur Pays**
  - Ministère du Tourisme/ONTM/ORTM,
  - Ministère de l'Environnement, Organismes environnementaux,
  - ANGAP/ « PIC »,
  - Alliance française,
  - Association Nationale des Guides,
  - Institutions d'éducation et de formation;
  - Communautés de base (COBA),
  - Santé publique,
  - Représentants des religions et de la morale civique (Bonne Gouvernance) …

Alliances transversales du Tourisme/Écotourisme, initiées par l'EDBM/ « MPT », avec des Secteurs-clés (propositions suggérée)

Réf. MAP:
Transport, Accès, 42,44
Énergies renouvel., 45
Secteur minier, 92

- **Propreté environnementale/Anti-Pollution/Énergies renouvellables ; Changement de Comportement**
  - Primature/Ministère du Tourisme/ONTM,
  - Ministère de l'Environnement/du Transport public/des Mines et d'Énergies,
  - Communauté Urbaine d'Antananarivo,
  - Secteurs de construction et d'infrastructures,
  - Services pour la sécurité publique et la prévention de catastrophes naturelles,
  - Armée malgache[174], en vue de nouveaux défis potentiels (valorisation du Génie : « forces d'émergence nationale pour la réhabilitation routière, le combat des feux de brousse et les campagnes d'enlèvement de déchets » ; interventions aux « PICs » et « Axes » de développement ; évacuation de casernes mal entretenues, qui occupent des sites de valeur touristique[175] de haut niveau) …

Réf. MAP:
Cataclysmes nat., 48
Révol.Verte, Agro,66-69
Opportunités région., 94

[174] Il faut bénéficier de la créativité malgache pour améliorer la situation. À l'exemple, autrefois on a utilisé le génie de l'armée malgache à réhabiliter les routes prioritaires, comme d'urgence nationale, joint avec les communautés.

[175] p. ex. la Région militaire (RM) A, Antananarivo ; le Camp Flacourt, Fort Dauphin ; l'Orangée, Diego.

Chapitre 3

Concept « fédérateur »
Politique / Programme national de Développement du Tourisme

Développement intégral de Madagascar en « État de Marque », où l'on peut travailler, investir et passer ses vacances

Ce chapitre vous introduit le Programme national de Développement du tourisme/écotourisme, au sein de la Marque fédératrice Madagascar – naturellement ! qui symbolise la performance ciblée de Madagascar en matière du « leadership en conservation de nature et de tourisme écologique ».

Le PROGRAMME NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DU TOURISME DE MADAGASCAR, concept « fédérateur », également avec une focalisation sur les aires protégées.

Politique du Tourisme/Écotourisme

Caractéristiques fondamentales

La Nature et « les cinq E »

L'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) souligne au minimum quatre modules d'approvisionnement de base, qui doivent être garantis pour attirer des investisseurs potentiels : *électricité, eau fraîche, évacuation des eaux usées, traitement des ordures.*[176] Tous ces modules se retrouvent, plus ou moins fort accentués, dans le théorème des « cinq E », stipulé par l'agronome René Dubos, fondateur de l'écologie scientifique.

Réf. MAP:
Transport, Accès, 42,44
Énergies renouvel., 45
Secteur minier, 92

Il se livre à l'analyse suivante : pour une seule calorie alimentaire qui aboutit dans notre assiette, dix calories industrielles ont été consommées. Trois pour les engrais et l'amortissement du matériel agricole, liées directement à la production ; mais aussi sept calories industrielles pour le transport, la conservation, l'emballage, la promotion du produit, et les autres tâches annexes. « L'absurde est bel et bien à nos portes », écrit Nicolas Hulot[177]. … « D'ou ce fameux *'théorème des cinq E'* que proposait René Dubos. Il contenait, selon lui, tous les éléments de nature à construire une écologie moderne et efficace. Car à chaque E, il fait correspondre une action primordiale … » :

- *Écosystèmes :* les respecter, les aménager.
- *Économie :* éliminer 90 % des polluants serait facile et peu onéreux.
- *Énergie :* ainsi que Dubos le fait pour la production des calories alimentaires, calculer partout le coût énergétique des productions humaines.
- *Éthique :* instaurer un principe de responsabilité face à la nature et à nos descendants.
- *Esthétique :* la retrouver dans les paysages. Mettre la beauté à l'ordre du jour, et pas seulement l'utile, le fonctionnel.

Le théorème des « cinq E » se retrouve au sein des Premiers Défis et Opportunités stipulés dans le concept fédérateur MARKETING MADAGASCAR.

---

176 **Source :** National and Regional Tourism Planning, "Tourism Investment Policies and Incentives", page 43.

177 « Le Syndrome du Titanic », page 229, Nicolas Hulot, 2004.

Responsabilité

L'État : « Gardien », « Incitateur », « Réalisateur »

- Leadership normatif – Compétence essentielle de l'État[178]
- Leadership visionnaire – Compétence cruciale de l'État[179]
- Leadership stratégique – Compétence obligatoire de l'État[180]
- Leadership opérationnel – Compétence communautaire de l'État[181]

Leadership en Partenariat[182]

Réf. MAP:
Investissement, 16, 86
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

- **Leadership en Promotion intégrale de Madagascar[183]**
  - ***L'EDBM :*** étant chargé de la réalisation du MAP, l'EDBM/ « MPT » est chargé de la *Promotion intégrale* de Madagascar (Destination de voyage/Biodiversité, Investissements/Exportations) ;
  - « MPT » = « Madagascar Promotion Team » auprès de l'EDBM (EDBM, ONTM, ANGAP, Air Madagascar) ;
  - Le Ministère de la Culture et du Tourisme (MCT) est représenté au « MPT » à travers l'ONTM, le Ministère des Eaux et des Forêts à travers ANGAP.

---

[178] Voir concept fédérateur BRANDING MADAGASCAR, « Leadership normatif : les Valeurs ».

[179] Voir concepts fédérateurs BRANDING MADAGASCAR, « Leadership visionnaire », et MARKETING MADAGASCAR, « Leadership visionnaire 2020 (Résultat total/'Main Outcome') » .

[180] Voir concept fédérateur MARKETING MADAGASCAR, « Objectifs mesurables de Performance » et « Leadership stratégique ».

[181] Voir concept fédérateur MARKETING MADAGASCAR, « Leadership opérationnel ».

[182] Communication et coopération : Filières, réseaux de coopération structurée, partenariats stratégiques/alliances transversales (voir concept fédérateur MARKETING MADAGASCAR, « Objectifs stratégiques dans le tourisme/écotourisme » et « Leadership opérationnel ».

[183] Voir concepts fédérateurs BRANDING MADAGASCAR, « L'approche d'une Promotion intégrale de 'Madagascar – naturellement !' », et MARKETING MADAGASCAR, « Cadre institutionnel pour la Promotion de Madagascar ».

- **Leadership en Développement intégral du Tourisme/Écotourisme à Madagascar**
  - Gouvernement national/MinTour …./ONTM/secteur privé + ONG
  - Gouvernements régionaux …./ORTM/ secteur privé + ONG
  - Communautés/Municipalités…./ORTM/secteur privé + ONG

Politique du Tourisme/écotourisme

Réf. MAP:
Stabilité éconon., 85
Emploi, 87
Compétitivité, 91

La Politique du tourisme peut être définie comme le façonnage et la promotion durables du tourisme, en prenant la mesure de toutes les donnés touristiques sur terrain. Le tourisme n'est pas réalisable au sein d'une seule politique « d'industrie », car l'industrie touristique est extrêmement transversale : répartie dans de nombreux secteurs socio-économiques, elle touche les sphères écologiques, sociales, culturelles, dépassant largement les objectifs purement économiques. En raison de cette interconnexion transversale, une Politique « intégrante » du tourisme/écotourisme est nécessaire, qui « coordonne » les différentes éléments politiques inter-sectoriels.

Pour Madagascar, qui s'est décidé à faire du tourisme le « fer de lance » économique, l'instance politique « d'intégration », c.-à-d. de « coordination », est nécessairement le Ministère de la Culture et du Tourisme – lui-même n'ayant aucune prééminence sur les autres secteurs. Toutefois, si le Ministère veut remplir cette fonction politique « fédératrice », il devra être valorisé.

Réf. MAP:
Investissement, 16, 86
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

Cela d'autant plus que seul un organisme d'un impact majeur serait à même d'imposer tant les rôles que les objectifs prioritaires de l'État – en « guide » (en charge des lois), en « gardien » (chargé de la sécurité publique), en « réalisateur » de sa politique générale et en « incitateur » capable d'anticiper afin de réaliser des objectifs stratégiques ayant été sélectionnés. Cet organisme d'un impact majeur se préservera de toute manipulation de la part des investisseurs ou des promoteurs. En effet, ces derniers prônent les *économies d'échelle* (*« Economies of scale »)* en monopolisant à leur avantage les plus grandes parties du produit touristique Malgache.

Une telle méthode oligarchique « d'intégration » profite d'une situation où les acteurs mineurs impliqués (PME) sont dans l'incapable de s'organiser en complémentarité dans une offre fédératrice de leurs produits comme de leurs services touristiques. – Les événements de Sainte-Marie illustrent clairement ce fait[184].

---

[184] Projet de l'Association Santé et Développement : «Développement participatif dans le secteur touristique à l'Île aux Nattes » ; réalisation : Mme Silke von Kraewel, contact : SilkevonKraewel@mx.net.

Le caractère problématique se situe dans le produit « écotouristico-touristique » d'une destination de voyage : il s'agit d'un « bien public » hétérogène, « patrimoine culturel/écologique » national ou communautaire. Les intérêts des fournisseurs ou prestataires – les acteurs publics, non gouvernementaux ou privés –, bien que « cohérents » dans l'ensemble, ne sont presque jamais « unanimes » entre eux. La capacité médiatrice, convaincante, persuasive … créative d'un organisme « facilitateur » ou « réalisateur » est mise à l'épreuve. Façonner une Destination de voyage ne se fait que dans une coopération publique-privée (filières, réseaux, partenariats, alliances) – au sein d'un organisme « facilitateur », une espèce « d'entreprise virtuelle » mais qui mène la danse « réelle ». – Dans la Promotion intégrale pour Madagascar, l'EDBM/« MPT », y compris leurs réseaux de coopération, seraient « l'entreprise virtuelle ».

Tout cela rend bien visible, le fait que l'on ne peut pas séparer le tourisme de la politique, « l'image sans cadre » serait incomplète. Il nous faut un bon tourisme et une bonne politique. Si la politique est mauvaise, on ne peut pas l'abolir – c'est comme si on pouvait se soustraire de l'air pour la seule cause qu'elle est polluée.

Points de contact entre Ministère et ONTM



Le « Duo » Politique/Tourisme n'est pas toujours dans une relation d'affection l'un de l'autre, mais ils sont néanmoins complémentaires : Le Ministère de la Culture et du Tourisme, focalisant sur le « cadre » du management de la destination de voyage, et l'Office National du Tourisme de Madagascar (ONTM), focalisant sur la promotion touristique/écotouristique, sont les deux côtés de la même médaille. Cela explique également, pourquoi la Politique du tourisme/écotourisme, en raison de sa propre orientation « vers le Peuple Malgache », se concentre essentiellement sur ses activités dans le Pays (« home marketing »), tandis que le « volet promotionnel » du tourisme/écotourisme, orienté essentiellement « vers le Client », se concentre sur « l'agitation » à l'extérieur, proche du marché (« external marketing »), hors des structures bureaucratiques de chez lui et hors de la « politique quotidienne ». Dans la pratique, les activités du Management de Destination, y compris le Marketing (intérieur et extérieur), se recouvrent partiellement[185]. Pour cela, une excellente collaboration est nécessaire.

Néanmoins, la complémentarité du Ministère du Tourisme et l'ONTM, associé à d'autres organismes responsables, se traduit par des « points de contacts transversaux » bien identifiés pour renforcer son impact.
Voici les volets majeurs :

Réf. MAP:
Transport, Accès, 42,44
Énergies renouvel., 45
Secteur minier, 92

- *Développement intégral et solidaire* du tourisme/écotourisme[186], entendu comme mission « PPP »[187] commune entre l'État, le Secteur privé et les ONG ;
- Ancrage du tourisme communautaire[188] « tout en haut », afin d'effectuer le concept du commerce équitable[189] :

[185] En fin de compte, le « client » se trouve un peu partout : à l'extérieur qu'à l'intérieur du Pays. Pour cela, on peut citer le mathématicien Alan Turing et le psychanalyste Jacques Lacan **(source :** « L'utopie de la communication », page 26, Philippe Breton, 1997) : « Chaque phénomène ou chaque 'être' est ainsi comme un oignon … L'oignon n'a pas d'intériorité, il est tout entier fait d'extériorités superposées, enlevez-lui sa peau externe, vous rencontrerez une autre peau, et ainsi de suite. »

[186] *L'Écotourisme* recouvre les caractéristiques d'autres approches au tourisme, comme « tourisme communautaire », « solidaire », « équitable », « durable » … ; sites à consulter : www.ecotourism.org; www.tourisme-responsable.org; www.unat.asso.fr.

[187] PPP = Public Private Partnership (Partenariat public-privé).

[188] Le *tourisme communautaire* inclut des activités variées, depuis l'entreprise privée désireuse d'augmenter ses relations avec les communautés les plus pauvres, au programme national visant la participation de ces communautés à tous les niveaux. Les stratégies mises en place dans ce type de tourisme sont de trois grands types : l'extension des avantages économiques pour les communautés les plus pauvres, l'augmentation des impacts non-économiques, le développement des politiques, partenariats et processus en faveur de ces communautés **(source :** Caractériser le tourisme responsable facteur de développement durable, 2003 ; Association RESPECT, Mme Nathalie Maisonneuve).

tourisme solidaire[190], intégration des énergies renouvelables ;
- « Cadre » du Management de Destination : lois, règlements ; sécurité ; éducation et formation professionnelle ; questions éthiques et écologiques ; droit civil ; banque ; environnement, culture : coutumes, architecture ; santé ;
- Promotion intégrale pour Madagascar au sein de l'EDBM/« MPT » ; focalisation du Ministère sur le « Marketing intérieur », joint avec l'ONTM/ORTM ; management de crise ;
- Coopération régionale (Madagascar) et internationale (Océan Indien et reste du monde) ;
- Coopération en matière d'installation de Bureaux dans les marchés principaux.

Stratégie de la Politique du Tourisme/écotourisme

Réf. MAP:
Propriété foncière, 65
PME, Artisanat, 89
Tourisme, 93

Dans le concept fédérateur MARKETING MADAGASCAR, nous avons formulé une Stratégie « fédératrice » pour la Promotion de Madagascar. La Stratégie de la Politique du Tourisme/Écotourisme qui en a émanée, est la suivante :

Être différent – devenir plus performant :

- *Mesurer les objectifs de Performance (« Balanced Scorecard ») :* Perspectives (« Domaines ») : Clients, Acteurs impliqués, Mécanismes internes, Renforcement du savoir-faire, Finances ;
- *Coopération :* Filières, Réseaux structurés, Partenariats/Alliances stratégiques .
- *« Economies of scope » :* Énergies renouvelables ;
- *Relations directes ;*
- *Premiers Défis :* Concentration sur les défis matériels et immatériels.

---

189 Objectif du commerce équitable : « l'échange entre voyageurs et hôtes aux plans économique, social, écologique et culturel, doit être développé de telle sorte qu'il contribue à améliorer la vie de populations défavorisées dans les régions de destination du tourisme. À la différence d'autres concepts touristiques qui se limitent essentiellement à un tourisme écologiquement et socialement supportable, les exigences du commerce équitable dans le secteur du tourisme concernent l'ensemble des acteurs de la chaîne complexe des prestations, depuis les voyageurs jusqu'aux hôtes (y compris les voyagistes, organisateurs et intermédiaires, dans les pays d'origine et d'accueil, les entreprises de transport, du niveau international au niveau local, les guides, mais aussi la production et la vente de souvenirs, etc). Sans oublier les exigences concernant les responsables gouvernementaux et intergouvernementaux, lesquels fixent les lignes directrices de la politique économique et commerciale … » (source : « Un carton rouge pour le Tourisme ? », page 52). – Il faut y également ajouter l'intégration des personnes handicapées.

190 Le *tourisme solidaire* a pour finalité d'amener le touriste à une forme de solidarité concrète avec les populations visitées. Il peut prendre plusieurs aspects, comme par exemple, le soutien à un projet de développement, et s'inscrit dans la durée, garante de l'accomplissement et de la pérennité des actions de solidarité **(source :** www.actionconsommation.org, transmise par Mme Nathalie Maisonneuve, Association RESPECT, Marseille) ; voir également « Tourisme Solidaire », Édition Le Petit Futé, Collection Country Guide, 200 pages,15 €. Le *tourisme équitable,* très proche du tourisme solidaire, s'inspire des principes du commerce équitable. Il insiste plus particulièrement sur la participation des communités d'accueil, sur les prises de décision démocratiques, sur des modes de production respectueux de l'environnement et sur une juste rémunération des prestations locales ; Association RESPECT).

Nouveau Gouvernement de Maurice déclare le tourisme « affaire du Chef »

Le nouveau Premier Ministre mauricien, Dr. Navim Ramgoolam, vise à accueillir à 2 millions de visiteurs sur l'Ile de Maurice. Pour accomplir ce but, le Gouvernement a décidé un plan à 8 points : 1. Modernisation de l'infrastructure, 2. Extension de la protection environnementale, 3. Facilitation plus rapide aux postes frontaliers, 4. Elargissement du budget marketing, 5. Elargissement du tourisme écologique, sanitaire et culturel, 6. Amélioration de l'éducation et de la formation professionnelle, 7. Optimisation du standard de sécurité, 8. Etablissement d'un système global de prévention de crises (source : Information de presse ITB 10.3.06, Mauritius Informationsbüro, D-Frankfort/Main).

Patrimoine Culturel

Réf. MAP:

Biodiversité., 98
Réflexe envir., 102
Diversité culturelle, 108

Prééminence de la Culture[191]

Généralement c'est l'économie à laquelle on attribue la plus grande valeur au sein du développement d'un pays. La thèse que « l'économie n'est pas tout, mais sans l'économie tout n'est rien » semble encore consolider la primauté économique, malgré la petite restriction y comprise. Souvent, la culture se voit reléguée au recoin d'une folklore négligeable. Néanmoins, il faut tenir compte du fait que ce sont les habitudes qui peuvent se développer en coutumes, et ce sont les coutumes qui font la culture – dont la folklore n'est trop souvent qu'une triste aberration touristique.

Le sociologue Max Weber a dit que « l'Homme est empêtré dans des tissus d'importance, qu'il a filés lui-même », dont la culture fait une partie. Ces tissus d'importance « figurent de jeu de mécanismes de contrôle – des plans, des remèdes, des instructions ou des « programmes » pour la maîtrise du comportement » (Clifford Geertz). La culture nous donnent une orientation à travers ses valeurs, car, selon Geertz, « nous sommes des créatures peu complètes, mais qui se développent par la culture ». La culture est donc à la fois politique, spirituelle, artistique.

La culture s'alimente des volets suivants : langue, nationalité, éducation, formation professionnelle, ethnie, religion, famille, sexe, couche sociale, culture d'entreprise. Sans identités culturelles, beaucoup de pays et de régions sont échangeables et restent « sans visage ». L'importance de la culture, ne cessant d'accroître, donne raison à ce qu'a dit l'ancien Président fédéral d'Allemange, Monsieur Johannes Rau : « La culture est la levure dans la pâte, et non pas la crème sur la coupe de fruits ».

---

[191] Voir concept fédérateur BRANDING MADAGASCAR, Annexe : « Nos Valeurs culturelles … ». « Culture consists in patterned ways of thinking, feeling, and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artefacts; the essential core of culture consists of traditional (i. e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values" (source: Internationales Tourismus-Management, Pompl/Lieb; Kroeber/Kluckhohn,"Kultur", page 279).

Réf. MAP:
Communication, 47
Particip. Citoyenne, 109
Identité,solid., fierté, 110

Il est extrêmement difficile de mesurer l'influence de la culture sur la vie socio-économique générale. Or, notamment ***le Marketing donne à la culture une importance exorbitante,*** non seulement en raison de la vente des produits, mais aussi en vue de la communication entière[192]. ***Le Tourisme, lui, désignant la culture un de ses piliers d'existence, est particulièrement atteint par les implications et répercussions culturelles. Le plus souvent, en tout cas, c'est « l'authenticité », réelle ou perçue, qui est en jeu.***

La culture a une implication profonde sur l'identification, le « style de vie » et la gouvernance. Afin de se créer ou de garder leur identité, les entreprises, et de plus en plus les États également, se donnent une « Raison sociale » (« Corporate Identity »), un système de valeurs, de normes et de symboles spécifiques, englobant la « Culture sociale »[193] : le Comportement, la Communication et l'Apparence. À voir tous ces organismes, fussent-ils privés ou publics, affichent pleins succès grâce à la confiance qu'ils ont gagnée par le truchement de règles précises et exigeantes qui régissent tant leur fonctionnement interne que leur relations avec le public.

En ce sens la « Raison sociale » est un élément crucial pour la durabilité de tout organisme public ou entreprise privée, de sa vocation, de lÉtat « de Marque » et en conséquence de leurs produits et services. Une culture qui place ainsi la personne au cœur de son action prouve la même démarche au niveau de la communication « individuelle » ainsi que de son style de représentation « personnalisé ».

À Madagascar, la Culture a une valeur ajoutée, vu la liaison institutionnelle de la Culture, enrichie d'une spiritualité populaire innée, avec le Tourisme/écotourisme – un « Duo » potentiellement fructueux, ***représenté dans un seul Ministère.***

Réf. MAP:
Biodiversité., 98
Réflexe envir., 102
Diversité culturelle, 108

Nature et Culture « en Duo »

Le Secrétaire-Général de l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), Monsieur Francesco Frangialli, estime que « l'architecture et le tourisme sont en corrélation très proche …'Because the built heritage is certainly one of the main attractions of world tourism … because tourism creates significant demand for the construction sector at destinations … and because tourism, if

---

192 C.-à-d. « tout le comportement d'échange d'information », selon le mathématicien Norbert Wiener (source : « L'utopie de la communication », Philippe Breton, 1997), et pas seulement le simple « échange d'information ».

193 „I came to see in my time at IBM that ‚culture' isn't just one aspect of the game – it is the game" (Lou Gerstner, former CEO of IBM); source: „Re-imagine!", Tom Peters, 2003.

developed in a responsible, balanced and sustainable manner, can become a driving force for environmental protection, heritage conservation and cultural pride. »[194]

Réf. MAP:
Investissement, 16
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

Grâce à sa biodiversité unique, à ses parcs naturels et à son architecture traditionnelle caractéristique, ***Madagascar est prédestinée à des solutions intégrant nature et architecture*** (développement intégré du tourisme/écotourisme en filières d'investissements). Cette étape sera franchie si Madagascar développe son propre ***style d'architecture « verte » (« Green Design »),*** orienté vers la nature, dans une atmosphère harmonieuse, où le développement s'appuie sur les énergies renouvelables, dont la solaire. ***Cela demanderait un renforcement de capacité et l'engagement spécifique d'ANGAP et de ses partenaires.***

Ressources Humaines

Réf. MAP:
Éducation, 54, 55
Formation prof., 56
Enseign. sup., 57

Renforcement de la Capacité Humaine

La qualité des relations individuelles et publiques dépend largement de la qualité de la Capacité Humaine toute entière : son renforcement, l'éducation et la formation professionnelle des cadres. En fin de compte, tout développement ciblé et durable de la main d'œuvre élargit et améliore la performance de chaque individu et donc, fait accroître le rendement d'une entreprise privée ou d'un organisme public. Pour cela, le Renforcement de la Capacité Humaine ne peut être considéré comme tâche « départementale », mais comme …

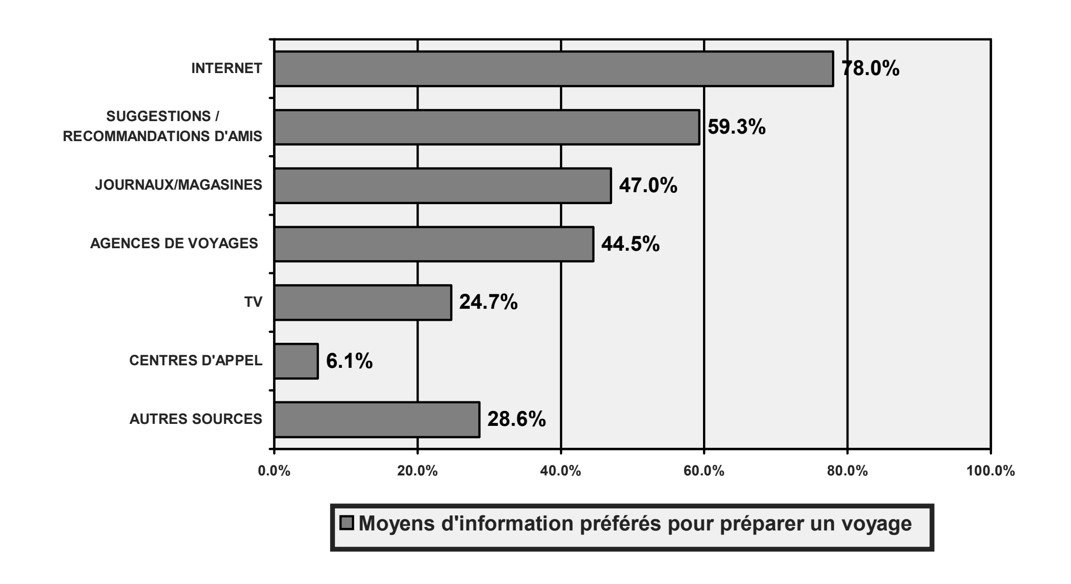
- objectif crucial, afin d'améliorer progressivement la compétitivité ;
- mission commune, qui doit être réalisée avec une perspective « extérieure », c.-à.d. en prise avec les marchés. Les « relations humaines » constituent donc un instrument crucial du Marketing, ce qui est

[194] Source : « Muscat Declaration on Built Environments for Sustainable Tourism », PR WTO Newsletter 10/05. The Muscat Declaration calls upon governments, tourism authorities and the tourism private sector to, among other things, promote the use of strategic tourism planning procedures for ensuring sustainable tourism development for the built environment. It also calls for the promotion and establishment of partnerships among tourism stakeholders, public and private, in order to ensure an orderly and sustainable development of tourism infrastructures that respect local cultures and economies. The charter seeks to promote the use of quality and adapted modern architecture and infrastructure in the development of tourism facilities in a way respectful of the built or natural evironment, reinforcing positive destination images. It urges authorities and the industry to monitor the impact of tourism on the built environment from the standpoints of economic, cultural and environmental sustainability.

aussi reflété par le schéma suivant : il démontre l'évidence de la priorité des relations directes parmi les acteurs impliqués.

Priorité des Relations directes (Internet, Amis … Agences)

Vu que la vaste majorité des recommandations de voyages s'effectue grâce à des contacts personnels, les dépenses normalement onéreuses pour la publicité classique devraient être sérieusement reconsidérées. Voici un schéma révélateur, source: Sondage par Fittkau & Maaß, 95760 d'utilisateurs Internet ayant l'intention de réserver un voyage[195].



Programme national

Objectifs mesurables de Performance 2012

Les Résultats majeurs (« Outcome » /Impact) et quelques Étapes majeures (« Milestone »)[196]

➢ Ici peuvent être énumérés les *Objectifs mesurables de Performance* stipulés dans le concept fédérateur MARKETING MADAGASCAR. S'y ajoute :

[195] (**Source :** Plan Directeur Touristique III, « Le matériel de promotion », page 277)

[196] sélectionnées du concept fédérateur MARKETING MADAGASCAR, « Objectifs mesurables … ».

Étape importante « Ministère » / Milestone

La Mission centrale du Ministère de la Culture et du Tourisme est de renforcer la Culture Malgache et de fournir le cadre favorable au *développement intégral et solidaire* du tourisme/écotourisme à Madagascar. La transformation du Ministère de la Culture et du Tourisme, valorisé encore par l'intégration du Ministère de l'Environnement, des Eaux et des Forêts, en « Ministère d'État[197] » et l'alignement de sa Mission centrale à celle de l'EBDM/« MPT », ont crées de bonnes conditions à ce propos (2007).

Rendement majeur « Ministère » / Output

Transformation du Ministère de la Culture et du Tourisme[198] en « Ministère d'État » : La *Primature,* dans son rôle naturel à exercer la *« Primauté de servir le Peuple »,* tout comme le Ministère de la Culture et du Tourisme/de l'Environnement a fait les première démarches …

- pour se « redéfinir » en *« Facilitateur de la Destination de voyage »,* en se concentrant essentiellement sur le *Renforcement de la Capacité* (humaine et institutionnelle), à favoriser le développement vraiment durable de Madagascar comme « Destination écologique de Marque » ;

Réf. MAP:
Biodiversité., 98
Réflexe envir., 102
Diversité culturelle, 108

- focalisant la *« Primauté du succès pour le Secteur touristique/écotouristique »,* qui comprend tous les acteurs Malgaches et étrangers impliqués dans le tourisme/écotourisme, dans la conservation de la biodiversité et dans l'épanouissement de la culture nationale ;
- pour conduire le processus transversal et les mécanismes de décision selon la « prérogative » de la Nature et de la Culture Malgaches, les « Premiers défis/opportunités[199] » et analyser les donnés du marché : la logique de la « chaîne de services »[200], les exigences du « Client » à l'authenticité, à la qualité, la fiabilité, la souplesse – conformément à la « chaîne de valeurs »[201] (processus 2007-2012).

---

[197] une idée d'un de nos compatriotes Malgaches, dont malheureusement j'ai oublié le nom.

[198] Voir Annexe: « Plan d'Actions prioritaires – Cadre Institutionnel » **(source :** Plan Directeur Touristique III, page 312).

[199] Voir concept fédérateur MARKETING MADAGASCAR, « Premiers Défis et Opportunités ».

[200] ***Chaîne de services en tourisme = les prestations de : agence de voyage, tour opérateur, transport, guidage, logement, approvisionnement, attractions, transport de retour, suivi*** **(source :** Internationales Tourismus-Management, Pompl/Lieb, 2002).

[201] ***Chaîne de valeurs en tourisme = les prestations de : information, réservation, arrivée/transfert, accueil, logement, information, animation, divertissement, sport/culture, approvisionnement, départ, retour, relations clientèle*** (source : Internationales Tourismus-Management, Pompl/Lieb, 2002).

Activité majeure « Ministère » / Activity

- Pour la mise en œuvre de cette approche, le Gouvernement de Madagascar a décidé de …
- …hisser le Ministère de la Culture et du Tourisme/de l'Environnement au rang de « Ministère d'État », vu …
  - sa mission particulière de mise en œuvre d'une « Politique de marque » tourisitique/écotouristique, conformément à la Vision commune « Madagascar – naturellement »[202], ce qui comprend également la prévention d'une « monopolisation du produit touristique Malgache » par un promoteur ou investisseur singulier ;
  - son autorité primordiale au sein du développement du tourisme/écotourisme (= « fer de lance économique » de Madagascar) et de la protection de la nature ;
  - sa responsabilité particulière vis-à-vis de la Culture Nationale et de la « Raison sociale » (« Corporate Identity »[203]) de Madagascar en Destination de voyage;
  - ses fonctions extraordinairement transversales ;
- … restructurer le Ministère de la Culture et du Tourisme/de l'Environnement en regroupant les différents départements en « Unités pour le Succès des secteurs touristique/écotouristique et environnemental», chapeautées par le « Ministre d'État » ;
- … tenir ouvertes, pendant les heures du travail, toutes les portes du Ministère, petit signal symbolique témoignant de la volonté sérieuse de se rejoindre au « saut qualitatif » qu'a réclamé le Président de la République ; et ériger, devant le « Ministère d'État », un petit « Monument au Conseiller Malgache Inconnu », exhortant pour que des idées en provenance Malgache ne prennent pas obligatoirement le détour « vazaha » pour être écoutées et parfois – réalisées ;
- … appliquer toutes ces mesures analogiquement au niveau provincial (pardon : sauf le monument), compte tenu des exigences de la Décentralisation et donc de la subsidiarité (2007).

---

[202] Voir concept fédérateur BRANDING MADAGASCAR, « La 'Marque' : une Question de Leadership ».

[203] Voir concept fédérateur BRANDING MADAGASCAR, « Donnez à Madagascar un visage : Identité/Raison sociale ».

ONTM

L'ONTM, affilié au Ministère de la Culture et du Tourisme comme pour « bras de fer » pour le *développement intégral et compétitif* du Tourisme/écotourisme, a défendu le statut officiel d'organisme public-privé, agissant en toute autonomie de la bureaucratie gouvernementale, mais, sur l'ordre spécial de l'État, chapeautant la Promotion touristique/écotouristique de Madagascar. ***L'ONTM obtient un budget annuel qui n'est pas une subvention, mais une récompense pour les services promotionnels rendus.*** L'ONTM représente aussi le Ministère de la Culture et du Tourisme (« Ministère d'État ») auprès de l'MPT (affilié à l'EDBM ; 2006)[204].

- Collaboration stratégique[205] : voir Concept fédérateur « Marketing Madagascar », « Leadership opérationnel » ;
- Planification économique et suivi : voir Concept fédérateur « Marketing Madagascar », « Objectifs mesurables de Performance » / « Finances ».Leadership opérationnel » ;
- Système statistique … : voir Concept fédérateur « Marketing Madagascar », « Promotion intégrale »/« Analyse et Évaluation » ;
- Établissement institutionnel de l'ONTM ; Recrutement de personnel ; Bureaux : voir Concept fédérateur « Marketing Madagascar », « Promotion intégrale »/ « Leadership opérationnel » ;
- ***Activités ONTM : Politique, Analyse, Développement du produit, Ressources humaines, Marketing, appui aux investissements touristiques***[206] : voir Concept fédérateur « Marketing Madagascar ».

Propositions au Gouvernement / Ministère / ONTM

- Sensibilisation du public[207]: voir Annexe « Plan d'Actions prioritaires – Ressources Humaines » ; voir Concept fédérateur « Marketing

---

204 Voir concept fédérateur MARKETING MADAGASCAR, « Équipe Promotionnelle de Madagascar/Madagascar Promotion Team (MPT) ».

205 Voir Annexe: « Plan d'Actions prioritaires – Cadre Institutionnel » **(source :** Plan Directeur Touristique III, page 312).

206 Voir Concept fédérateur BRANDING MADAGASCAR, Annexe : « Les Douze Commandements pour l'investissement étranger direct/12 Commandments of Foreign Direct Investment ».

207 *Année du Tourisme « Visit Malaysia Year » planifiée pour 2007 :* En dépit du succès de sa campagne « Malaysia, truly Asia », le Ministère du Tourisme de Malaisie a commencé de focaliser sur des campagnes taillées « sur mesure », afin d'attirer plus de visiteurs. « Maintiendrant la campagne générale, nous développerons des promotions pour une série d'attentes plus spécifiques de notre pays », a déclaré M. Tengku Adnan. « La campagne « Malaysia, truly Asia » focalise sur des thèmes relatifs à la plage et au soleil, à la culture et au culinaire ; mais maintenant nous y ajouterons des campagnes pour des produits-niche, tels qu'ils seront la santé, le golfe, l'éducation, et l'adresse à des étrangers qui veulent acheter un deuxième « chez-eux » à Malaisie (source : Journal de presse ITB, 10.3.06).

Madagascar »/« Promotion intégrale », « Marketing intérieur » ; « Leadership opérationnel »/« Tâches promotionnelles des Associés ».

- Système de formation dans le tourisme/écotourisme : voir Annexe « Plan d'Actions prioritaires – Ressources Humaines » ; voir Concept fédérateur « Marketing Madagascar »/« Promotion intégrale », « Formation »/« Formation professionnelle ».
- Politique revécue[208] : Le Gouvernement, les représentants du secteur privé touristique/écotouristique/environnemental, les organismes publics et les organisations non gouvernementales concernées sont conscients des fonctions et des objectifs de l'État :
  - ***« Gardien »,*** chargé d'imposer les lois, en sauvegardant la transparence ;
  - ***« Réalisateur »*** de sa Politique générale ;
  - ***« Incitateur »*** à l'égard de solutions spécifiques, surtout en faveur de l'épanouissement du secteur privé, en termes d'affaires générales et d'investissements (« Leadership Institute », 2007).

Réf. MAP:
Investissement, 16, 86
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

- Les acteurs (publics et privés) impliqués dans le tourisme/écotourisme, ont consenti à ***l'application commune d'une politique*** qui, ***ancrée dans le MAP et les trois Concepts fédérateurs, dans le Plan Directeur Touristique et la « Charte verte pour l'Investissement touristique », …***
  - encourage toute activité légale et légitime qui est menée pour trouver des solutions praticables et pour pousser avec engagement et passion la vision (cause[209] commune) « Madagascar – naturellement ! » ;
  - décourage toute activité qui détourne de la vision commune, qui bloque l'émergence de nouvelles idées et freine l'avancement d'un développement intégral (2006).

Actions et Finances

Plan d'Actions prioritaires suivant le Plan Directeur Touristique

Remarque : Vu les donnés actuelles, Madagascar serait, certes, bien conseillé d'organiser une « Année du Tourisme » -- mais de caractère « sensibilisateur » de la population, c.-à-d. au sein d'une campagne « intérieure ».

208 Voir Annexe: « Plan d'Actions prioritaires – Cadre Institutionnel » **(source :** Plan Directeur Touristique III, page 312).

209 « Create a cause. All Great Leaders do this as a matter of course. No cause = No commitment = NO WOW = petty politics fill the void" **(source:** "Re-Imagine!", Business Excellence in a Disruptive Age, Tom Peters, 2003, page 106).

Réf. MAP:
Nation ouverte, 35
Vie civique, 61
Très pauvres, 111

- **Améliorations générales**[210]
  Aéroports, stations de bus, système de taxis, centre-ville, activités culturelles au centre-ville[211]. Les mesures en faveur des pauvres (voir page 235 du Plan Directeur Touristique) sont spécifiées d'une manière détaillée dans le concept fédérateur MARKETING MADAGASCAR, chapitre « Indicateurs : Objectifs mesurables de Performance ».

- **Améliorations dans des villes sélectionnées**[212]
  Le Plan Directeur Touristique focalise sur la revitalisation du centre ville : Antananarivo (236), Antsiranana (240), Nosy-Bé (242), Mahajanga (245), Ste. Marie (247), Toamasina (249), Antsirabe (251) , Fianarantsoa (252), Morondava (253) , Toliara (256), Toalanaro (258).

- **Actions prioritaires – Marketing et Cadre Institutionnel**[213]
  Ces chapitres ont été intégrés dans les trois concepts fédérateurs BRANDING MADAGASCAR, MARKETING MADAGASCAR, et POLITIQUE/PROGRAMME NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DU TOURISME MADAGASCAR (le présent), y compris les concepts sectoriels (p. ex. ONTM), et leurs alignement avec le MAP.

- **Actions prioritaires – Ressources Humaines**[214]
  Ce chapitre a été traité dans les trois concepts fédérateurs, notamment dans le PROGRAMME NATIONAL.

Réf. MAP:
Investissement, 16, 86
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

- **Actions prioritaires – Investissements**[215]
  Le traitement des investissements (Loi/Promotion/Service) fera l'objet d'un concept sectoriel au sein de l'EDBM.

---

[210] Voir Plan Directeur Touristique (II), « Les améliorations générales, pages 231 à 235.

[211] Voir Annexe « Le Plan d'Actions prioritaires … ».

[212] Voir Plan Directeur Touristique (II), pages 236 à 258.

[213] Voir Plan Directeur Touristique (III), « Marketing », pages 286 à 288 et 312 à 314.

[214] Voir Plan Directeur Touristique (III), « Ressources Humaines », pages 332 à 333.

[215] Voir Plan Directeur Touristique (III), « Investissements », pages 356 à 364.

Finances / Budgétisation Tourisme/écotourisme

Sera élaborée après la décision finale des responsables impliqués. Afin d'obtenir une idée de l'état de choses en matière promotionnelle, voir le concept fédérateur MARKETING MADAGASCAR, « Finances ».

Documentation supplémentaire

- voir Annexes 4, 5 et 6 :

- Plan d'Actions prioritaires – Améliorations générales
- Plan d'Actions prioritaires – Cadre institutionnel
- Plan d'Actions prioritaires – Ressources Humaines



Chapitre

3

Annexes 1 - 6

➢ Annexe 1 :

BRANDING MADAGASCAR – the Manual!

A Great Place to Work, Invest, and Go on Holidays

Handbook and Instruction Manual on the Vision „Madagascar – naturellement!“ for Professionals and Students

A Leadership Tool
in Branding, Destination Management, Marketing

Réf. MAP:
Investissement, 16, 86
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

The projected Manual BRANDING MADAGASCAR will serve as a *reference book for decision makers* in branding and promoting *Madagascar* as *a great place to work, invest, and go on holidays,* following the vision *“Madagascar – naturellement!” It is* understood to provide detailed technical references to the *“Umbrella” Concepts*:

- ***BRANDING MADAGASCAR***
- ***MARKETING MADAGASCAR***
- ***NATIONAL TOURISM/ECOTOURISM POLICY / DEVELOPMENT PROGRAMME MADAGASCAR***

In order to extend its scope of use, the Manual will be *tailor-made for vocational training/advance training* and *tourism-focused studying.* In doing so, it is intended to complement and supplement:

- the Manual: *"Training and Development for Tourism in Madagascar and Mauritius",* published in 2006 by GoTo Madagascar, Pro€Invest, and the Mauritius Employers' Federation (English/French);
- the Ecotourism Manual *"Linking Communities, Tourism and Conservation",* published in 2005 by Conservation International, The George Washington University, USAID (English).

A special emphasis will be set upon the *"BRANDING/Corporate Design" issue.* The term *"Design"* will be put into its technical context, but also into a wider sense of *"Grand Design"* or *"Vision",* thus becoming an *indispensable leadership tool* to implementing the vision *"Madagascar – naturellement!"*

The technical part of *"BRANDING/Corporate Design"* will include the different variations offered to use correctly the *graphic/text logo "Madagascar – naturellement!",* followed by a survey of selected *communication media ("family"* of electronic and printed information/promotion materials), including a suggestion to Madagascar's *coherent style and appearance* at home and abroad.

Details will be given on the *character of each medium,* priority, implementation; technical recommendations on volume, printing, languages, target groups, distribution channels, validity and co-financing. A special chapter will treat *media planning* and *cooperating with journalists,* drawing up letters and press releases, shaping and designing promotion articles. Footnotes will explain technical terms, references will be up to date.

The Manual will supplement and complement the purely technical *"design"* aspects by *psychological and philosophical* elements, which will enhance the *holistic approach to the "Grand Design" of the "Madagascar – naturellement!" vision,* including themes like Identity/Image, mission, values, guidelines, as well as normative, strategic and operational management and marketing issues. Emphasizing *BRANDING, Destination Management and Marketing,* the Manual will serve as an *indispensable leadership tool,* in an effort to outlining and promoting the country's *unique biodiversity and cultural heritage* in an equally *unique* and *coherent* way *("Unique Marketing Propositions").*

"Being different – and improve" will be the Manual's basic guideline, particularly when it comes to reaching out from a mainly tourism/eco-tourism-oriented point of view, to defining the *face and character of Madagascar as a "branded state",* determined to improve people's lives by *conserving the country's unique biodiversity and cultural heritage, creating new jobs through tourism/eco-tourism, boosting exports, and attracting investors.*

Recommendations and definitions will refer to a coherent *"Madagascar – naturellement!" brand,* yet leaving enough individual space to the Regions and Municipalities, related organisations or associations, in order to emanate their own characteristic style. Aware of a long-term *win-win outcome,* all

stakeholders will be supposed to show their affiliation to the common vision *“Madagascar – naturellement!”.*

Each chapter will be preceded by – graphically stressed – precise contents to study, and a summary of the subsequent theme. *Good and best practices* and metaphors will enhance understanding, clearness and the ability to memorize; separate text attachments will provide additional in-depth to items treated; bibliography and index will facilitate research. Questions to discuss will be useful to consolidate contents and *boost team-work. Concrete results* will be required.

The Manual is supposed to come out as a *thrilling, informative, incentive* and *entertaining guideline* for the *creative professional* in public, civil and private business services alike, but also to be welcome as a useful instruction and learning *tool* for *teachers* and *students.* It will be targeted to all those who seek *practical solutions* on management, communication, cross-sector cooperation and the crucial issues of *conserving biodiversity and tourism/eco-tourism* to *brand “Madagascar – naturellement!”.* Individually adapted, the Manual will provide valuable support for many a user’s own concepts, yet without displaying comfortable formulas ready to use. – The challenge is to the user, whose benefit will be to face it.

➢ Annexe 2 :

Valeurs culturelles Malgaches[216] :

Observations du Général Désiré Philippe Ramakavelo, Ancien Ministre des Forces Armées, Docteur en Sciences Politiques :

Ces valeurs sont vécues dans la vie privée et non dans la vie professionnelle.

Réf. MAP:
Biodiversité., 98
Réflexe envir., 102
Diversité culturelle, 108

La réalité d'une dichotomie dans le comportement des Malgaches est une des raisons qui explique les attitudes qui compliquent les investissements dans les pays évoqués (cf rapport de la Cream). Par exemple : ***on s'extasie volontiers devant l'accueil chaleureux et naturel des Malgaches mais cela ne se concrétise pas spontanément en une qualité de service dans la restauration ou l'hôtellerie.***
Les Malgaches ne vivent pas naturellement les fondements de leur culture dans le milieu professionnel.
Pourtant, la notion de « fihavanana » est une excellente base pour la gestion de la relation client. La notion de « famille » est un référentiel qui permet de susciter un sentiment d'appartenance fort au sein de l'entreprise.
La notion de préparer un héritage pour la génération future (suite logique de la conservation de la terre ancestrale ou « tanindrazana ») peut déclencher une motivation et une adhésion qui permet de mobiliser de bonnes volontés et des compétences.

---

[216] **Sources :** Interview avec le Général D. Ph. Ramakavelo ; discours de SEM le Premier Ministre Jacques Sylla lors de l'atelier ONTM (« Éductour ») le 23-11-2005 ; complété par des indications prises du « Voyage en Terre Malgache – Le Cœur de l'Imerina », Agnes Joignerez/Elie Rajaonarison, Aquaterre/Phyto-Logic/Coopération française, et du livre « Une Vie de Bohème »/« Nirenireny aho », Ramasimanana, Imprimerie Harinovo, 1992

Toutes ces valeurs sont enfouies dans l'âme malgache mais elles ne sont pas dites, exprimées, communiquées et valorisées pour cristalliser des énergies.

Il faudrait que « naturellement », les Malgaches vivent harmonie avec leurs valeurs dans le milieu professionnel. Ainsi l'accueil du touriste sera à la fois authentique, professionnel et performant.

Le Créateur (Zanahary)

Zanahary est omniprésent et omnipotent, bien qu'aucun culte ou autel particulier ne Lui soit dédié. Les signes des respect rendus aux Ancêtres *(razana),* souvent assimilés à un culte, entretiennent une certaine confusion, car les observateurs ne voient et n'entendent que les marques de dévotion envers les *razana,* oubliant que tous ces rituels partent de *Zanahary* et convergent vers Lui. –

En dehors de cet Être suprême, les Malgaches croient à beaucoup d'autres esprits, certes moins précieux, mais jouant un rôle dans l'explication des phénomènes : les « bons esprits » *(tsara fanahy)* et les « mauvais esprits » *(ratsy fanahy).*

Les « Trois Clés » de l'approche Malgache = les « Bons Esprits » (chances) :

- ***Vivre en paix : la recherche de l'Harmonie de l'Âme (fanahy)***
  Madagascar est un espace humanisé qui a su rester très nature. Les maisons comme les champs s'intègrent de manière naturelle aux lignes des collines et au tracé des rivières. Visiter ces lieux, c'est voyager dans le temps, c'est se laisser prendre à la magie de cet espace construit où la nature garde son âme. C'est vivre cette lumière vespérale particulière « qui rend le visiteur si beau » *(takariva mahatsara vahiny).* –

  L'âme est la composante principale et l'essence de l'homme : *« Ny Fanahy no Olona »* (l'Homme est Âme, l'Âme fait l'Homme). Un proverbe affirme : *« Ny hery tsy mahaleo ny fanahy »* (la force ne peut battre l'âme), prônant la primauté du dialogue, de la patience et de la transcendance sur la violence. L'homme est ainsi jugé sur sa manière de gérer ses relations sociales, sur sa douceur *(malemy fanahy)* et sa bonté *(tsara fahahy),* sa clairvoyance et sa perspicacité *(manam-panahy),* plus que sur des

considérations matérialistes ou ostentatoires (à mentionner également : l'amour envers le*« tanindrazana »,* la patrie). – L'Ambassadrice des Etats-Unis Wanda L. Nesbitt confia en 2002 : « Depuis mon arrivée à Madagascar, j'ai appris à plusieurs reprises l'importance du *fihavanana* (consensus de bonnes relations[217]) et plus récemment j'ai commencé à apprendre ce qu'est le *fahamarinana* (vérité et principe) et que la réconciliation amène à déterminer la manière dont ces deux principes doivent être équilibrés.[218] » –

« Malgré qu'on soit dans l'ère de la démocratie, ici, on peut toujours dire que le Président est un *ray aman dreny*[219]. … Il ne faut pas toutefois le prendre dans un sens paternaliste mais plutôt en retenir l'esprit. Un *ray aman dreny* se soucie que chaque famille malgache puisse relever son niveau de vie, améliorer son pouvoir d'achat, et faire en sorte que chaque jeune qui arrive sur le marché du travail trouve un emploi … »[220]. « Le Pouvoir, c'est le Père et la Mère du Peuple Malgache, comme le Peuple Malgache, c'est le Père et la Mère du Pouvoir. »[221]

- ***Vivre ensemble : la Parenté et les Ancêtres (razana)***
  L'Homme se définit et existe par et grâce à ses Ancêtres. A la question : « D'où venez-vous ? », il répondra en substance : « Je viens d'où j'irai », car son lieu d'origine, ce lieu d'où il tire son essence, n'est pas sa terre natale mais plutôt sa terre ancestrale *(tanindrazana),* où se trouve sa tombe ancestrale *(fasandrazana),* sa maison ancestrale *(tranondrazana)* et son temple ou église ancestrale *(fiangonan-drazana).* –

  Durant son existence, le Malgache s'applique à construire son ancestralité. Il doit se marier et avoir beaucoup d'enfants, qui s'occuperont de son histoire, pour que « ses yeux jamais ne se ferment » *(tsy maty maso).* Ainsi le trépas n'est pas départ définitif, mais simple transition, un changement de résidence et de parure. –

  Exaltant la maîtrise de soi, Rudyard Kipling, André Maurois et Ramino (Danielson Andrianarivony) expriment, chacun à sa manière, le génie de

---

217 « la joie de vivre, la bonté naturelle, l'accueil spontané et chaleureux » (définition donnée par le Père Pedro) ; **source :** Revue de l'Océan Indien (ROI) No. 263/06-2005).

218 **Source :** La Déchirure, Madagascar 2002, Henri Duclos, Azalées Éditions, 2002.

219 = « Père et Mère » ; « Un 'ray aman dreny' est là pour arrondir les angles » (Général Désiré Ph. Ramakavelo).

220 d'après le Père Pedro ; **source :** Revue de l'Océan Indien (ROI) No. 263/06-2005).

221 M. Désiré Philippe Ramakavelo, Docteur en Sciences Politiques, Ancien Ministre des Forces Armées, auprès d'un rendez-vous récent avec l'auteur du concept.

leur race. La maîtrise de soi, Kipling l'affirme par la dignité dans le calme (dans un esprit sceptique et flegmatique), Maurois (imprégné d'esprit cartésien) par la force de l'intelligence ; quant à Ramino, il s'en remet aux ancêtres qui dévoilent leur vérité à qui sait l'entendre.[222] –

Le poète Jean-Joseph Rabearivelo revint aux sources de la pensée malgache : « Les vieilles chansons des pays de l'Imerina ce sont les légendes et les folklores des Hautes Terres qu'il redécouvre et qu'il exprime dans leur version première. L'homme vit au rythme de la nature, qui prodigue ses conseils à qui sait l'écouter. »[223] –
L'on comprend aussi ce fameux *moramora* (doucement, lentement), simple manière de s'inscrire dans le rythme et l'univers malgaches. --

- ***La parole engage : la civilisation du Verbe***
  Dire ce qu'on fait et faire ce qu'on a dit : *hainteny, ohabolana, kabary.*

  Les Malgaches ont généré une merveilleuse culture orale où la performance du verbe est tout aussi importante que l'efficience de l'action. ***Bien agir ne suffit pas, il faut encore savoir expliciter et bien dire son action.*** « Une vérité mal exprimée ne pèse pas lourd devant des mensonges bien arrangés », dit un proverbe célèbre. La valeur d'un chef est souvent mesurée à sa capacité à soutenir une discussion et à haranguer les foules par les discours bien sentis … Ainsi se sont développés les proverbes *(ohabolona),* des vérités premières inspirées de l'observation de la nature et de la vie quotidienne. –

Le rôle de la Bible

D'après Ramasimanana (« Une vie de Bohème »/« Nirenireny aho »), la Bible fut introduite à Madagascar sur l'initiative des Malgaches eux-mêmes, par le Pasteur Rabary. Les missionnaires David Jones et David Griffiths commencèrent la traduction de la Bible. 1835 elle sortit de la presse à imprimer. Elle était soumise à l'approbation des Malgaches qui la rectifièrent ou lui donnèrent une nouvelle version. – Alors que les Européens avaient une connaissance *pensée et raisonnée* de la Bible, les partenaires Malgaches, eux, en avaient une connaissance *jouée et vécue.* – Quant aux habitants, ils la recurent avec gratitude parce qu'elle répondait à leur attente. Elle *s'insérait dans la pensée malgache,* étant *rédigée dans une langue orientale,* tout comme le malgache est une langue orientale. –

---

[222] **Source :** « Une Vie de Bohème »/« Nirenireny aho », Ramasimanana, Imprimerie Harinovo, 1992.

[223] **Source :** « Une Vie de Bohème »/« Nirenireny aho », Ramasimanana, Imprimerie Harinovo, 1992.

Dans l'une et l'autre langue, l'idée s'exprime que si elle *s'appuie* sur l'image. … Les lamentations de Job, tous ces écrits sont *plus descriptifs qu'analytiques.* Ils ont un *fondement plus effectif que rationnel.* Dans le nouveau Testament, les Paraboles du Christ ou l'Apocalypse, tout en reposant sur le concret, *sont autant de symboles qu'ils appartiennent à la raison* de découvrir et d'interpréter. C'est aussi le propre de la langue orientale d'exprimer, *les élans du cœur dans la symbiose de la nature et de l'univers.* …

Bien plus, la langue malgache trouva dans la traduction de *la Bible* une manière de se codifier de sorte qu'elle devint *le livre de référence.*

Réf. MAP:
Investissement, 16, 86
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

« Quatre Facteurs culturels à prendre en compte »[224] = les « Mauvais Esprits » (contraintes) compliquant les investissements :

- **L'investisseur privé face à la culture de l'administration**
  - le non-respect de la parole donnée
  - l'inconstance des attitudes
  - l'inertie ou l'indifférence manifestée
  - la primauté accordée au contrôle a priori ainsi que l'appréhension des décideurs de mal faire
  - le manque d'esprit de dialogue et de concertation
  - des pratiques abusives
  - des attitudes peu accueillantes, voire désobligeantes de certains agents
  - l'absence de versions en langue autre que le français
  - l'esprit tatillon et soupçonneux

[224] **Source :** L'Éco Austral No. 199/06-2006 : « Investir à Madagascar: Les facteurs culturels à prendre en compte ». Dans le cadre de l'élaboration du mémorandum de politiques nationales de promotion de l'investissement à Madagascar, ***le CREAM (Centre de recherches, d'études et d'appui à l'analyse économique à Madagascar) a entrepris une étude approfondie de l'environnement. Un volet de cette étude identifie les facteurs culturels à prendre en compte …***

- **L'investisseur privé face à la culture des travailleurs**
  (les contraintes et obstacles se rapportant principalement à des attitudes et à un état d'esprit influant négativement sur la compétitivité)
  - la faible valeur accordée au travail par les ouvriers
  - de façon ponctuelle : la malhonnêteté des travailleurs
  - le manque de fidélité à l'entreprise
  - la primauté des traditions (tabous)
  - la faible qualification de la main d'œuvre malgache
  - la méconnaissance de la langue ou la différence de culture causerait des difficultés aux employés pour s'adapter au mode de communication des employés étrangers (l'oralité traditionnelle malgache et l'approche par la négation ; l'attitude conciliante évitant systématiquement de prendre position)
  - la résistance des travailleurs au changement et une tendance à conserver un rythme et des pratiques immuables

- **Les dérives des investisseurs privés eux-mêmes**
  - un esprit monopolistique des opérateurs déjà en place (« dans leur région »)
  - les pratiques corruptrices de certains opérateurs dans les régions isolées
  - la culture de conquérant de certains investisseurs étrangers
  - le manque de confiance mutuelle entre les opérateurs nationaux … et la prévalence d'une jalousie destructive … se traduisent dans la difficulté des opérateurs nationaux à construire des associations pérennes
  - le manque de culture du long terme
  - la culture de lamentation

- **L'investisseur privé face à la culture de la communauté**
  - la sensibilité de la communauté aux paroles, gestes et actes blessants … aboutirait … à l'utilisation de la culture comme arme de résistance à l'installation des investisseurs dans les localités concernées
  - l'attachement culturel à la terre et la crainte d'en être dépossédé
  - un esprit profiteur ressenti chez des membres de la communauté par les investisseurs
  - une attitude sensible à la protection des intérêts des nationaux en général, et des natifs de la région en particulier
  - une certaine réticence vis-à-vis des travailleurs migrants

➢ Annexe 3 :

« Les Douze Commandements »

pour l'investissement étranger direct[225] *:*

Réf. MAP:
Investissement, 16, 86
Leadership Institute, 21
EDBM, 21

« 12 Commandments of Foreign Direct Investment »

1. *Stable, predictable macroeconomic policy.* Companies must have the confidence that the economy in which they make an investment will be managed in a competent and predictable way. Simply stated, investors must believe that the rules of the game will not change in the middle of a contest.

2. *An effective and honest government.* An investor must be able to rely upon the integrity of the host government and its ability to maintain law and order.

3. *A large and growing market.* The size and potential for growth of a country's domestic market, especially the purchasing power of its customers, are key.[226] Companies do not seek to invest in a market where there is little potential to make a profit.

4. *Freedom of activity in the market.* The strength of the competition, as well as the degree of government (theirs and ours) interference to entering a country's market, are important factors. The freer the market, the more attractive it becomes as an investment site for international investors.

---

225 Source: Economic Reform Today, No. 1, 2000.

226 Par rapport au tourisme/à l'écotourisme, c'est les marchés émetteurs qui sont cruciaux.

5. ***Minimal government regulation. The cost of government regulation and intervention in the affairs – and profits – of private companies must be kept to a minimum.***

6. *Property rights and protection.* Private property must be protected. The likelihood that a company's real or intangible (patents, copy-rights, etc.) property will be stolen must be avoided.

Réf. MAP:
Transport, Accès, 42,44
Énergies renouvel., 45
Secteur minier, 92

7. *Reliable "infrastructure."* The ability to consummate transactions and get products and services to market is also critical. Whether it be reliable transportation, power generation, insurance and accounting services, a competent financial system or other basic factors, investments cannot yield a sufficient or reliable financial return without them.

8. *Availability of high-quality factors of production.* While the investor brings capital, technology and management to the table, the quality of the indigenous work force and the availability of local raw materials are also key ingredients in the recipe for success.

9. ***A strong local currency.*** The local currency must retain its value. If you make an investment in dollars and then the local assets (valued in the local currency) are devalued, you have lost part – or possible all – of your original dollar-based investment.

10. *The ability to remit profits, dividends and interest.* ***If you cannot get your money out of the country, why invest?***

11. ***A favourable tax climate.*** Although tax incentives geared to attract initial investments are important, a company's final investment decision is usually based on how a country's taxation will affect the normal operating environment once the venture is off the ground.

12. *Freedom to operate between markets.* A company must be able to source goods and services from its operating unit in one market in order to serve other markets or to maximize its global efficiency by trading among its operating entities in different countries to "round out" its product lines.

➢ Annexe 4 :

Plan d'Actions prioritaires

(selon le Plan directeur touristique / Tourism Master Plan, validé 2005)

Améliorations générales[227]

Aéroports (ajoutés: Antananarivo, Nosy-Bé, Tuléar)

Réf. MAP:
Services publics, 33
Infrastructure PIC, 38
Système bancaire, 98

- Centre d'informations (informations touristiques générales détaillant les adresses d'hôtels, restaurants et autres prestataires de services touristiques, listes des tarifs de taxis, d'excursions etc., heures d'ouverture des musées, etc.)
- Propreté et hygiène de l'équipement sanitaire
- Kiosque offrant certains articles courants (presse, cartes postales, timbres)
- Possibilité de restaurant à service rapide
- Comptoir Air Madagascar pour confirmation des vols de retour
- Aucun colporteur dans les terminaux
- Les ***premières impressions*** données par le personnel de l'aéroport et le service de l'immigration telles que courtoisie, hospitalité, qualité du service etc. sont cruciales. … Tous les efforts possibles doivent être entrepris afin d'éviter toutes contrariétés.

Stations de Bus

Importants pour une station de bus:
- Position centrale qui ne gène pas la circulation
- Installation de panneaux d'affichage pour les départs
- Comptoir de vente de billets
- Publication de tarifs fixes et d'horaires
- Liste de prix pour taxis / ville
- Propreté générale (poubelles)
- Installation d'équipement sanitaire

---

[227] **Source:** Plan Directeur Touristique (II), « Les améliorations générales, pages 231 à 235

Système de taxis

Tous les taxis se doivent de respecter les points suivants:

- Taxis agréés
- Véhicules en bonne condition
- Liste de prix pour taxis / ville
- Mise en place d'un système de pousses-pousses dans les villes où ils n'existent pas pour augmenter l'attraction touristique et amélioration des services de pousse-pousse existants (certaines normes de sécurité – lumières/visibilité-, numéro d'immatriculation, etc.)

Le centre ville

Les villes devront appliquer les points suivants:

- bureau d'informations (informations touristiques générales détaillant les adresses d'hôtels, restaurants et autres prestataires de services touristiques, listes des tarifs de taxis, d'excursions etc., heures d'ouverture des musées, etc.)
- installation de toilettes publiques
- propreté générale (poubelles) et système de ramassage d'ordures
- éclairage des rues principales
- trottoirs en bonne condition dans les rues d'intérêt touristique
- évacuation adéquate des eaux de pluies
- rénovation des bâtiments et sites d'intérêt touristique / monuments historiques

Activités culturelles au centre ville

Exemples d'activités:

- Ouverture, même en soirée, de magasins et de services orientés vers le tourisme
- Cafés, salons de thé avec tables à l'extérieur côté rue, et 'brochettes' traditionnelles (préparées sur un feu au charbon de bois)
- Exposition d'art et d'artisanat local
- Performances par des artistes locaux
- Spectacles son et lumière
- Cérémonies et performances de danses traditionnelles.

➢ Annexe 5 :

Plan d'Actions prioritaires – institutionnel

Action Plan (MAP)(d'après le Plan Directeur Touristique volume III, validé 2005)

	Activité	*Fréquence /an*
Ministère du Tourisme		
	Politique • adopter le Plan Directeur du Tourisme comme base pour les activités futures • formuler la politique touristique et les directives générales pour les secteurs spécifiques (par ex. marketing, ressources humaines / standards de formation, Investissement, écotourisme, .etc.) • élaborer le cadre législatif pour mettre en oeuvre les différentes directives • introduire le tourisme dans la planification de tout autre ministère pertinent	une seule fois en continu en continu
	Rationalisation du Ministère • restructurer les différents départements du Ministère (par ex. suivi) • intégrer la gestion réfléchie dans l'administration • rationaliser l'organisation et les procédures • former et motiver le personnel du Ministère • redistribuer le personnel (moins dans la capitale/ plus dans les provinces) • renforcer les entités touristiques provinciales et donner plus de responsabilités aux provinces	une seule fois en continu en continu en continu en continu en continu
	Collaboration • formation d'un Comité du Tourisme Inter-Ministériel • organisation des réunions du Comité du Tourisme Inter-Ministériel • création du Conseil du Tourisme (plate-forme de communication public-privé) • organisation des réunions du Conseil du Tourisme	une seule fois quelquefois une seule fois quelquefois

Planification économique et suivi	
• attribution du budget pour les fonctions exécutives (ONTM)	une seule fois
• suivi des activités de l'ONTM et autres associations et organisations touristiques	en continu
Système de statistiques sur le tourisme	
• amélioration du système de statistiques sur le tourisme (achat et installation de logiciels appropriés)	une seule fois
• collecte de données et analyse	en continu
• préparation de sondages de visiteurs qualitatifs	une seule fois
• exécution des sondages de visiteurs qualitatifs	2
Office National du Tourisme de Madagascar (ONTM)	
Etablissement institutionnel de l'ONTM	
• création du cadre législatif de l'ONTM	une seule fois
• fondation officielle de l'ONTM avec stratégie fixe et objectifs	une seule fois
• mise en place officielle du Conseil d'Administration	une seule fois
Recrutement de personnel	une seule fois
• directeur général (première phase)	
• conseiller (première phase)	
• 6 chefs de départements (première phase) – marketing – ressources humaines – développement du produit – administration & finance – relations avec les investisseurs (TIROM) – mise en oeuvre du Plan Directeur	
• seconde phase: autre personnel suivant les besoins	
Création de bureaux à Antananarivo y compris entrepôt et archives (450 m^2)	
• achat de mobilier de bureau (bureaux, chaises, tableaux, armoires, tiroirs, étagères, salle de réunion, décoration)	une seule fois
• achat de l'équipement technique (ordinateurs et logiciels, réseau, téléphone, fax, accès Internet, photocopieuse, projecteur)	une seule fois
• entretien et mise à jour de l'équipement technique	en continu
• achat de matériel de bureau (papier et petits articles de bureau, papier à entête, etc)	une seule fois
• réapprovisionnement en matériel de bureau	en continu
• établissement d'archives de tourisme (livres et publications)	une seule fois
• abonnement aux médias liés au tourisme pertinents à la région (magasines, bulletins d'information, recherche scientifique, publications, sondages)	en continu

Activités fondamentales de l'ONTM		
	Politique	
	• ***mise en oeuvre du Plan Directeur du Tourisme***	en continu
	• ***mise en oeuvre des directives touristiques définies par le Ministère du Tourisme***	en continu
	• ***plate-forme de communication entre le Ministère du Tourisme et le secteur privé***	en continu
	Analyse du secteur touristique	
	• analyser et étudier le secteur touristique, rassembler les statistiques et les données	en continu
	• communiquer les objectifs économiques à l'industrie	quelquefois
	Développement du produit	
	• rationaliser le système de classification hôtelière	en continu
	• mettre en place le système de classification hôtelière	en continu
	• communiquer à l'industrie les standards de qualité établis	en continu
	• établir les directives générales de l'écotourisme	une seule fois
	• ***établir un écolabel pour les hôtels, les tours opérateurs spécialisés et les agences***	une seule fois
	Ressources humaines	
	• identifier les besoins détaillés de formation	une seule fois
	• définir les programmes de formation pour les différents instituts de formation (voir les détails du plan d'actions prioritaires - Ressources Humaines)	une seule fois
	• suivre la qualité de la performance des divers instituts de formation	en continu
	Marketing	
	• promotion de la destination Madagascar et de ses régions à l'étranger (voir détails – plan d'actions prioritaires Marketing)	en continu
	Investissement	
	• aider TIROM dans ses activités (voir les détails du plan d'actions prioritaires - Investissement dans le Tourisme)	en continu

Source: GATO AG

➢ Annexe 6 :

Plan d'Actions prioritaires – ress. humaines

(d'après le Plan Directeur Touristique III)

	Activité	*Fréquence /an*
Sensibilisation du public (Ministère du Tourisme)		
	• promouvoir l'intérêt pour les emplois dans le tourisme	en continu
	• mieux sensibiliser les malgaches au tourisme	en continu
	• inclure le tourisme en tant que sujet dans le système d'éducation de base avec des programmes particuliers sur ses influences et les possibilités offertes	une seule fois
	• ***introduire l'anglais en tant que langue obligatoire dans toutes les institutions du système d'éducation***	une seule fois
Mise en place d'un système de formation (Ministère du Tourisme)		
	• adopter le Plan Directeur pour les mesures de formation quantitatives et qualitatives	une seule fois
	• ***élaborer le cadre législatif nécessaire à la mise en place du système de formation proposé (voir paragraphe 7.5)***	une seule fois
	• définir les statuts et règlements nécessaires	une seule fois
	• identifier les besoins de formation dans le tourisme et aider à leur mise en place (support d'un consultant externe)	une seule fois
	créer des **Collèges Professionnels du Tourisme** (CPT) pour les programmes d'apprentissage (formation de professionnels pour hôtels, restaurants, cuisine, TOs et guides) dans les principaux centres touristiques: • Antananarivo (court terme) • Nosy Be (court terme) • Mahajanga (court terme) • Toliara (court terme) • Toalanaro (court terme) • Antsiranana (moyen terme) • Ste. Marie (moyen terme) • Morondava (moyen terme) • Fianarantsoa (moyen terme) • Toamasina (long terme) • Manakara (long terme)	une seule fois

	créer des **Ecoles de Tourisme** pour la formation du personnel d'encadrement dans l'hospitalité et les opérations de tours & voyages à: • Antananarivo (court terme, transformation de l'INTH) • Nosy Be (court terme) • Toliara (moyen terme)	une seule fois
	Créer un **Centre d'Etudes de Tourisme** au niveau universitaire pour la formation des cadres (positions de direction, consultants, chercheurs) à: • Antananarivo (moyen terme)	une seule fois
	• certifier les instituts de formation établis	une seule fois
ONTM		
	Système de formation • rassembler des informations sur les standards internationaux et les meilleurs exemples pratiques • identifier les besoins de formation détaillés (quantité et qualité) en collaborant étroitement avec le secteur privé • **définir les programmes de formation** pour les différents instituts: - Collèges Professionnels du Tourisme (CPT) - Ecoles de Tourisme - Centre d'Etudes du Tourisme • **promouvoir le programme d'apprentissage** (décrit dans le paragraphe 7.5) dans le secteur privé et trouver des compagnies adéquates pour recevoir les stagiaires • attirer des écoles de tourisme ou d'hospitalité internationales / des universités, pour **collaborations** et programmes d'échanges • ***vérifier la qualité*** des instituts de formation, suivre de près le contenu des programmes de formation	en continu en continu une seule fois en continu en continu en continu
	Programmes de formation ad-hoc • définir des **mesures de formation ad-hoc** pour les professionnels travaillant déjà dans le tourisme, par ex. cours intensifs, cours du soir, formation dans l'entreprise, séminaires de week-end, programmes de formation des enseignants • identifier les **groupes ciblés** pour les programmes de formation à court terme, par ex.: - taxis et transport (langues, orientation, service) - vente (langues, sens du service) - facilités aéroport (langues, sens du service) - guides touristiques (langues, sens du service)	en continu en continu

	- autre personnel par ex. musées, bureaux ouverts au public, gardes • mettre en oeuvre de tels programmes en collaboration avec le secteur privé	en continu

Source: GATO AG

Index